

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Juliana Xavier de Souza Lisboa

**VERIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS QUANTO AO ATENDIMENTO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE
DESENVOLVIMENTO E AMPLIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA FORÇA DE
TRABALHO: Um Estudo de Caso do SENAI/CTAI**

Trabalho de Conclusão de Curso

**Florianópolis
2004**

Juliana Xavier de Souza Lisbôa

**VERIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS QUANTO AO ATENDIMENTO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE
DESENVOLVIMENTO E AMPLIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA FORÇA DE
TRABALHO: Um Estudo de Caso do SENAI/CTAI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Centro Sócio-Econômico no Departamento de
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do grau Bacharel em
Administração.

Orientador: Marcos Dalmau, Dr.

Florianópolis
2004

Juliana Xavier de Souza Lisbôa

**VERIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS QUANTO AO ATENDIMENTO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE
DESENVOLVIMENTO E AMPLIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA FORÇA DE
TRABALHO: Um Estudo de Caso do SENAI/CTAI**


Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de Novembro de 2004.



Mário de Souza Almeida
Coordenadoria de Estágios

BANCA EXAMINADORA



Marcos Dalmau, Dr.
Orientador



Prof. João José Cândido da Silva
Membro da Banca



Prof. Gerson Rizzatti Junior
Membro da Banca

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram durante toda a minha vida.

Agradecimentos

Agradeço ao apoio incondicional de meu pai, minha mãe, minha avó, meus irmãos, que compartilharam comigo todos os momentos desta trajetória.

Agradeço ao meu marido, Marcelo Wolff, que me deu todo o apoio e ajuda necessária para que eu pudesse concluir este trabalho e também a Universidade.

Agradeço a minha amiga e colega de aula, Sirlene Amorim, que sempre me ouviu ,me ajudou a crescer como pessoa e como profissional.

Agradeço imensamente ao professor e orientador, Marcos Dalmau, pelo apoio, pela paciência e pela dedicação na construção do conhecimento.

Agradeço aos Professores Gerson Rizzatti Júnior e João José Cândido da Silva pelas considerações pertinentes.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e a todos os professores pela competência, oportunidade e transmissão de conhecimento.

Agradeço ao CTAI e a todos os colegas de trabalho por terem me ajudado em todos os momentos, principalmente ao Fabrício Machado Pereira, Diretor – Adjunto, que me apoiou e me ajudou como profissional e à Eliane Nunes da Silva, amiga e Facilitadora do Núcleo de Apoio Administrativo, que me orientou e ajudou na compreensão do Sistema da Qualidade.

RESUMO

LISBÔA, Juliana Xavier de Souza. **Verificação da Estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas quanto ao atendimento do Objetivo Estratégico de Desenvolvimento e Ampliação das Competências da Força de Trabalho: Um Estudo de Caso do SENAI/CTAI.** 2004. 149 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Administração de Empresas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O estudo tem como objetivo verificar se a estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, considerando os parâmetros de Treinamento e Desenvolvimento possibilita o atendimento do objetivo estratégico de desenvolvimento e ampliação das competências da força de trabalho do SENAI/CTAI. Através do conhecimento amplo do Sistema de Gestão, do Planejamento Estratégico Organizacional e de Recursos Humanos, da análise do Objetivo Estratégico de capacitação, do processo de Avaliação de Desempenho por Competências, da verificação, análise e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas e da verificação da existência de uma ferramenta de avaliação dos treinamentos mediante consulta aos documentos corporativos, entrevistas com membros da organização e observação, identificou-se que a organização atende ao objetivo deste estudo, desde que o PDP seja corretamente executado. A Estrutura do PDP é formatada de acordo as exigências da Gestão do SENAI/SC. É complementar à gestão estratégica do CTAI, pois contempla metas, ações e iniciativas para atender às necessidades estratégicas de capacitação. Considerando o PDP analisado, verificou-se que o mesmo não está sendo executado corretamente, impossibilitando o alcance do objetivo estratégico de capacitação e desenvolvimento. Para a verificação do alcance dos objetivo estratégico de capacitação e desenvolvimento, foi necessário também analisar o Processo de Avaliação dos Resultados dos Treinamentos e a Avaliação de Desempenho por Competências. Ao considerar o PDP e relaciona-lo à estratégia de capacitação e desenvolvimento, conclui-se que o CTAI está no caminho certo. No entanto, pequenas modificações são sugeridas a fim de otimizar o alcance das estratégias de capacitação e desenvolvimento.

Palavras-chave: Capacitação, Desenvolvimento, Objetivo Estratégico, Estrutura, Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

ABSTRACT

LISBÔA, Juliana Xavier de Souza. Verification of the Structure of the People Development Plan related to the meeting of the Strategic Objectives of Development and Growth of Work Strenght Competences: A Case Study of the SENAI/CTAI. 2004. 156 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Administração de Empresas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

The goal of this research is to verify if the existent structure at the People Development Plan, considering the parameters of Training and Development is able to reach the strategic objectives of development and growth of the work strenght competences on SENAI/CTAI. Through the broad knowledge of the Management System, the Organizational Strategic Planning and the Human Resources, the analysis of the Qualifying Strategic Goals, the process of Abilities Performance Evaluation, the verification, analysis and tracking of the People Development Plan and the verification of the existence of a tool to evaluate the trainings through a query to the corporative documentation, interviews with the members of the organization and observation, it was identified that the organization meets this objective, since the People Development Plan be correctly executed. The PDP structure is formated according the SENAI/SC management needs. Is complementar to the CTAI strategic management, because it contemplates the goals, actions and initiatives to reach the strategic needs of capacitation. Considering the analysed PDP, it was verified that it is not been correctly executed, disabling the meeting of the strategic objectives of capacitation and development. For the verification of the strategic objectives meeting of capacitation and development, was necessary to analyse the Process of Evaluation for the Training Results and the Abilities Performance Evaluation. Considering the PDP and relationing it to the strategy if capacitation and development, we conclude that the CTAI is on the right way. However, few modifications are suggested in order to otimize the meeting of the capacitation and development strategies.

Key-words: Capacitation, Development, Strategic Objectives, Structure, People Development Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagnóstico das Necessidades de Treinamento	46
Figura 2: Conceito da necessidade de treinamento ao nível do cargo	47
Figura 3: Fluxo das etapas do planejamento no processo de treinamento	51
Figura 4: Elementos da programação do treinamento.....	53
Figura 5: Avaliação do treinamento.....	57
Figura 6: O ciclo do treinamento	57
Figura 7: Organograma geral do SENAI/SC.....	72
Figura 8: Organograma da Unidade de Gestão do SENAI/SC.....	72
Figura 9: Modelo de excelência do PNQ	74
Figura 10: Estrutura da documentação do SENAI/SC.....	76
Figura 11: Vista externa do CTAI	85
Figura 12: Organograma do CTAI.....	86
Figura 13: Mapa estratégico do CTAI	91
Figura 14: Painel de Desempenho Balanceado (parcial).....	93
Figura 15: Índice de escolaridade dos colaboradores do CTAI.....	98
Figura 16: Total de horas em treinamento dos colaboradores efetivos do CTAI.....	98
Figura 17: Investimento em capacitação e desenvolvimento	99
Figura 18: Índice de capacitação por colaborador.....	99
Figura 19: Resultado da Análise Crítica do BSC quanto aos Indicadores Estratégicos do Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências dos colaboradores”.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Paradigmas em conflito	26
Quadro 2: As relações de trabalho	27
Quadro 3: Objetivos do T&D	40
Quadro 4: O processo do treinamento.....	43
Quadro 5: Os níveis de análise do LNT	46
Quadro 6: Força de Trabalho do CTAL	86
Quadro 7: Escolaridade da força de trabalho do CTAL.....	87
Quadro 8: Distribuição da força de trabalho por funções.	87
Quadro 10: Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências da Força de Trabalho” associado à Iniciativa Estratégica.....	93
Quadro 11: Análise Crítica parcial do 1º semestre de 2004.....	96

LISTA DE SIGLAS

ATT - Assessoria Técnica e Tecnológica
BSC – *Balanced Scorecard*
CEDEP – Centro de Desenvolvimento Empresarial
CEEL - Centro de Desenvolvimento Empresarial
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática
CUT – Central Única dos Trabalhadores
CNI - Confederação Nacional da Indústria
DN - Departamento Nacional
DR - Departamento Regional
DT - Desenvolvimento Tecnológico
EAD – Educação a Distância
EP - Educação Profissional
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IDD – Indicadores de Desempenho
IC’S – Instruções Corporativas
IT - Informação Tecnológica
LNT - Levantamento das Necessidades de Treinamento
MF – Manual Financeiro
MGP – Manual de Gestão de Pessoas
MSG – Manual do Sistema de Gestão
NAA - Núcleo de Apoio Administrativo
NAI - Núcleo de Automação Industrial
NDS - Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas
NED - Núcleo de Educação a Distância
NEI - Núcleo de Empreendedorismo e Inovação
NINF - Núcleo de Informática
PCS – Plano de Cargos e Salários
PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PMID – Plano de Medição dos Indicadores

PR'S - Procedimentos

PTU – Plano de Trabalho da Unidade

RD – Representante da Direção

RH - Recursos Humanos

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAI/DR - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Departamento Regional

SENAI/CTAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/ Centro de Tecnologia em Automação e Informática

SENAI/SC - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina

STT - Serviços Técnicos e Tecnológicos

STE - Serviços Técnicos Especializados

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

UNIGP – Unidade Integrada de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE SIGLAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema.....	13
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura do Trabalho	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Administração de Recursos Humanos nas Organizações	20
2.1.1 Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos.....	20
2.1.2 Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil.....	21
2.1.3 A nova visão da Área de Recursos Humanos	25
2.1.4 O papel dos Recursos Humanos nas organizações.....	26
2.2 A Importância do Planejamento para as Empresas.....	30
2.3 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos	31
2.4 O Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	33
2.4.1 Evolução histórica do treinamento.....	33
2.4.2 Definição de treinamento.....	36
2.4.3 O treinamento como agente de mudança do comportamento.....	37
2.4.4 Treinamento e desenvolvimento estratégicos	38
2.4.5 Objetivos do treinamento.....	39
2.4.6 As vantagens e as desvantagens do treinamento.....	40
2.4.7 O processo do treinamento	41
2.4.8 Diagnóstico das necessidades de treinamento	44
2.4.9 Descrição e análise de cargos.....	48
2.4.10 O planejamento e a programação das atividades de treinamento	50
2.4.11 Avaliação dos resultados do treinamento	55

2.5 Avaliação de Desempenho.....	58
2.6 A Visão Atual em Gestão de Pessoas relacionada ao Treinamento e Desenvolvimento	61
2.6.1 A Educação Empresarial.....	61
2.6.2 A educação permanente.....	62
2.6.3 O ensino a distância.....	63
2.6.4 A Educação Corporativa e as Universidades Corporativas	64
2.6.5 A Gestão por Competências.....	66
3 METODOLOGIA	68
4 ESTUDO DE CASO.....	71
4.1 O SENAI/SC.....	71
4.1.1 O Sistema de Gestão do SENAI/SC.....	73
4.2 O SENAI/CTAI.....	82
4.2.1 As Diretrizes Organizacionais do CTAI.....	87
4.2.2 O Planejamento Estratégico do CTAI	88
4.2.3 O Objetivo Estratégico "Desenvolver e Ampliar as Competências da Força de Trabalho".....	92
4.2.4 O Plano de Desenvolvimento de Pessoas do CTAI	94
4.2.5 O processo de avaliação dos resultados dos treinamentos.....	102
4.2.6 Avaliação de Desempenho por Competências.....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	115
5.1 Considerações Finais.....	115
5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros.....	118
REFERÊNCIAS.....	119
ANEXOS	123

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

Na visão atual, a área de treinamento e desenvolvimento vem se tornando fator-chave para as organizações se manterem no mercado, atendendo às exigências da globalização, mantendo a competitividade, atingindo os objetivos organizacionais e também auxiliando no combate ao desemprego.

As rápidas mudanças ocasionadas pela globalização prevêm adaptações frequentes das organizações para satisfazer as exigências do mercado mundial. Com profissionais qualificados e com um programa de treinamento e desenvolvimento adequado, a organização terá chance de contar com o envolvimento, conhecimento e contribuição dos seus colaboradores para adaptar a empresa à nova realidade.

Colaboradores treinados e qualificados podem aumentar sua produtividade, exercendo de forma eficaz e eficiente as suas funções, e podem também auxiliar no alcance dos objetivos e metas organizacionais, ajudando a empresa a se tornar mais competitiva e contribuir para a melhoria dos processos organizacionais e de gestão.

Com um programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) adequado, o empregado adquire novas habilidades, conhecimentos e atitudes, modificando o seu comportamento, adotando uma nova postura perante as suas atividades e à organização, estando apto a superar problemas, além trabalhar com mais motivação.

De acordo com Gil (1994), desde o século XX há preocupação com o desenvolvimento de programas de Treinamento e Desenvolvimento, porém, com abordagens diferentes. Com o passar dos anos, os objetivos de treinamento e desenvolvimento foram se modificando. Na visão de Taylor, por exemplo, o treinamento objetivava apenas melhoria nos

processos mecânicos. Com a escola de Relações Humanas, passaram a ser considerados aspectos psicossociais dos empregados com cumprimento dos objetivos voltados ao relacionamento interpessoal integrados à organização. Com o enfoque sistêmico, adotado desde a década de 60, o treinamento e desenvolvimento foram voltados a desenvolver carências do indivíduo, preparando-o para exercer com eficiência o seu papel na organização através de desenvolvimento das competências, conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas pelo cargo.

Porém, a nova abordagem não é adotada por todas as organizações. Muitos gestores, com visão tradicional consideram o treinamento e desenvolvimento como custo para a organização. Não dão importância para os quesitos desempenho, motivação e satisfação. Neste enfoque tradicional, acredita-se que a produtividade deva ser alcançada de qualquer forma, pois o empregado necessita estar comprometido com a organização simplesmente porque recebe salário no final do mês. Ainda, consideram a qualificação profissional irrelevante e de responsabilidade exclusiva dos empregados, não prevendo planos de crescimento profissional, como plano de carreira ou de cargos e salários, ou seja, sem possibilidade de crescimento.

A rigor, um empregado qualificado tende a reduzir os custos para a organização, pois ele está sendo preparado para atingir os objetivos organizacionais, executar o seu trabalho em menor tempo, aplicar o conhecimento adquirido para resolver problemas e tomar decisões, ou seja, estar preparando para as mudanças, trabalhando com uma possível motivação e uma provável satisfação em relação à organização. Profissionais qualificados tendem a permanecer na empresa por mais tempo, pois através destas ações, proporcionam ascensão profissional e podem reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

Para o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Centro de Tecnologia em Automação e Informática (SENAI/CTAI), os gastos com treinamentos são considerados

investimentos. É uma organização que se preocupa com o desenvolvimento e com a qualificação dos seus colaboradores. Acredita que o empregado deve estar devidamente capacitado para exercer de forma eficaz as funções exigidas pelo cargo. Acredita também que um colaborador devidamente qualificado para exercer as suas funções trabalha com motivação e satisfação.

O programa de Treinamento e Desenvolvimento do SENAI/CTAI tem como objetivos capacitar o colaborador para estar alinhado às estratégias organizacionais, considerar a suas próprias necessidades de treinamento e analisar, através das avaliações de desempenho, as necessidades de novos treinamentos para aperfeiçoar as competências genéricas e específicas descritas para o cargo.

Como resultado, o programa de Treinamento e Desenvolvimento do SENAI/CTAI, que é chamado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), deverá propiciar o desenvolvimento integrado dos colaboradores nas dimensões técnica, conceitual e comportamental, proporcionando alternativas para mudanças pessoais que contribuirão para a melhor gestão da organização no atendimento das metas pessoais e dos resultados globais.

O grupo de colaboradores do SENAI/CTAI apresenta forte concentração em áreas de alta tecnologia, bem como alto nível de escolaridade. Atualmente, a força de trabalho está dividida em colaboradores efetivos menselistas, colaboradores efetivos horistas, que compõe instrutores e docentes horistas, assim como estagiários da graduação e nível médio.

Diante da situação atual, identifica-se o seguinte problema:

“A estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), considerando os parâmetros de Treinamento e Desenvolvimento, possibilita o atendimento do objetivo estratégico de desenvolvimento e ampliação de competências da força de trabalho do SENAI/CTAI?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

“Verificar se a estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), considerando os parâmetros de Treinamento e Desenvolvimento, possibilita o atendimento do objetivo estratégico de desenvolvimento e ampliação de competências da força de trabalho do SENAI/CTAI.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar o Sistema de Gestão do SENAI/SC;
- b) Identificar, considerando o Planejamento Estratégico, o objetivo estratégico relacionado à capacitação dos colaboradores efetivos do SENAI/CTAI;
- c) Analisar a estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) considerando os pontos relacionados ao processo de Treinamento e Desenvolvimento;
- d) Verificar o processo de Avaliação de Desempenho por Competências do SENAI/CTAI.

1.3 Justificativa

O SENAI/CTAI é uma organização que incentiva o desenvolvimento dos seus colaboradores através do programa de desenvolvimento de pessoas. Este programa visa

atender às necessidades da organização através do aperfeiçoamento e satisfação dos seus colaboradores e do desenvolvimento das competências específicas para o cargo.

A proposta deste estudo é verificar se a estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), considerando os parâmetros de Treinamento e Desenvolvimento, possibilita o atendimento do objetivo estratégico de desenvolvimento e ampliação de competências da força de trabalho do SENAI/CTAI. Para tal, é estabelecida uma sequência de ações de análise para, mediante diagnóstico dos objetivos e diretrizes específicas, assim como as prioridades, frequência, os recursos financeiros que serão utilizados e as estratégias de treinamentos traçadas.

Justifica-se este trabalho em função da sua relevância para a instituição, pois um programa com tais características e importância não pode ser conduzido de forma contrária aos objetivos e expectativas organizacionais. Logo, o diagnóstico poderá servir como subsídio para a correção e ajuste de eventuais erros no processo.

Por outro lado, tal trabalho tem o seu composto de originalidade mediante constatação estratégica para o SENAI/CTAI. O tema, além de relevante, acaba maximizando a necessidade de se planejar ações que saiam do convencional, partindo para uma abordagem mais moderna, fator esse que salienta e caracteriza a importância de se estudar as últimas tendências sobre o assunto.

Por fim, em função da viabilidade, este trabalho é altamente justificável, pois a vivência no dia-a-dia da instituição permite a obtenção de informações imprescindíveis para o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, mediante a consideração da imparcialidade exigida em um trabalho acadêmico, além do livre acesso a informações necessárias, o mesmo poderá ser realizado sem qualquer limitação ou barreiras.

Com o desenvolvimento deste trabalho, tornar-se-á mais fácil planejar as atividades dos treinamentos do SENAI/CTAI. Sendo assim, pretende-se complementar o atual programa de desenvolvimento de pessoas.

Por fim, ao término deste estudo, a organização será capaz de identificar as deficiências atuais e identificar também as melhorias implementadas de um completo ciclo de aprendizagem mediante técnicas oriundas da academia, o que promove, inclusive, uma aproximação maior entre as duas partes.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho é composto da seguinte estrutura:

O capítulo 1 contextualiza o tema, apresenta o problema, os objetivos geral e específico, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O capítulo 2 contempla a fundamentação teórica pertinente ao objetivo deste estudo, enfatizando a evolução da Administração de Recursos Humanos, a evolução do T&D, o Planejamento Estratégico Organizacional e de Recursos Humanos, o processo do T&D, a avaliação de desempenho e também uma visão mais moderna em Gestão de Pessoas, salientando características da educação empresarial e da gestão por competências.

O capítulo 3 descreve a metodologia aplicada para desenvolvimento do trabalho prático.

O capítulo 4 contextualiza a realidade organizacional do SENAI/CTAI, apresenta o sistema de gestão, o planejamento estratégico, a estrutura do programa de capacitação e desenvolvimento e verificação do objetivo estratégico relacionado ao programa.

O capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho, verificação e alcance da estrutura do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e do atendimento ao objetivo estratégico de

capacitação do SENAI/CTAI. Este capítulo apresenta também as recomendações futuras de forma a melhorar o desempenho com relação ao tema trabalhado.

Por fim, apresentam-se as referências e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração de Recursos Humanos nas Organizações

2.1.1 Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos é uma área relativamente nova na história da administração. O departamento pessoal surgiu no início do século XIX com características de inflexibilidade e frieza. As grandes organizações em nível mundial são responsáveis pelas primeiras mudanças ao patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica, valorizando posturas de comando para otimizar resultados (MARRAS, 2002).

Foi na Escola Clássica ou Administração Científica de Taylor e Fayol, que nasceu a função do chefe de pessoal. “Importava que o trabalhador tivesse boa saúde física e maior dedicação ao trabalho” (MARRAS, 2002, p. 21). O chefe de pessoal era a pessoa de confiança do patrão. Ele contabilizava os pagamentos, as faltas, as irregularidades, demissão, etc. Com a escola das Relações Humanas na década de XX, é lançado o desafio do relacionamento entre patrão e empregado, propondo também, aumentar a produtividade e eliminando os conflitos. Neste momento, houve uma modificação da função do chefe de pessoal que começou a preocupar-se com as necessidades do indivíduo. Em 1945, à luz do Behaviorismo, surgiram os primeiros estudos sobre liderança e motivação. Esta escola criticou a escola das Relações Humanas ao discordar que somente satisfação no trabalho gerava eficiência. Surgiram estudos sobre as relações informais e o chefe de pessoal ganhou *status* de gerência, onde sua função passou de operacional para tática. A denominação para o cargo passou a ser “Gerente de Recursos Humanos”, que valorizava o indivíduo e as suas relações com a organização, sindicatos, sociedade (MARRAS, 2002). Entre 1965 até 1985 verificou-se, nas organizações,

a necessidade da visão holística e multidisciplinar com exigências de profissionais atualizados nos aspectos trabalhistas legais com o nascimento do movimento sindical. A fase estratégica de acordo com Albuquerque apud Marras (2002), foi demarcada pelo Planejamento Estratégico dos Recursos Humanos inseridos ao Planejamento Estratégico central das organizações, preocupando-se com os profissionais de forma mais abrangente, considerando os “parceiros” responsáveis pelos resultados. O cargo de gerente de Recursos Humanos passou a ser reconhecido em nível estratégico.

Com os acontecimentos históricos do século XXI como mudanças na economia, tecnologia e mercado, foi exigido criatividade dos executivos para enfrentá-las. A globalização da economia e a concorrência acirrada fez surgir a necessidade da organização em se destacar através dos diferenciais competitivos, obrigando-as a reverem seus conceitos e paradigmas.

2.1.2 Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil

A Administração de Recursos Humanos no Brasil ganha destaque na década de 30 com as alterações significativas nas relações de trabalho, com a criação do Ministério do Trabalho e com o surgimento da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no governo Vargas. Para atenderem às exigências trabalhistas, as empresas tiveram que se organizar, surgindo então, a seção de pessoal e o cargo de chefe de pessoal para tratar das rotinas trabalhistas, direitos e deveres dos trabalhadores. Neste período, a administração de pessoal era de natureza disciplinadora, punitiva e paternalista. Com o Estado Novo, foram concedidos benefícios aos trabalhadores, porém, este período serviu para derrotar o sindicalismo e os movimentos operários que surgiam na época. Somente após a queda do Estado Novo, em

1945, o movimento operário começou a ressurgir e em 1946, o direito de greve foi assegurado pela Constituição Federal (GIL, 1994).

No período entre 1950 e 1964, com a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, automobilística e farmacêutica, novas oportunidades de emprego foram surgindo e o proletariado passou a constituir-se pelos empregados das grandes indústrias. Surgiram novas oportunidades de emprego, porém com exigência maior pelo nível de qualificação dos trabalhadores. Todas essas mudanças exigiram um profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Com base no modelo americano, surgiu o departamento das relações industriais. No início da década de 60 já havia considerável politização da classe operária. A atuação dos sindicatos, os altos níveis inflacionários e a queda do ritmo de crescimento econômico contribuíram para a queda do presidente João Goulart. Em 1964, os militares assumiram o poder controlando a economia e a classe trabalhadora e os movimentos sindicais foram abafados. O notável crescimento econômico e a criação de grandes empresas no Brasil entre 1968 a 1973 foram decisivos para a valorização do profissional de Recursos Humanos. Neste período passaram a ser valorizados o Treinamento e Desenvolvimento, o cargo e salário e também os benefícios aos trabalhadores. Após 1978, as relações entre empregado e empregador tornaram-se mais tensas.

O processo de abertura política incentivou os empregados a reivindicarem por melhores salários e condições de trabalho, ocasionando as greves. Os sindicatos se fortaleceram e foi criada a Central Única dos Trabalhadores (CUT). Governos e empregadores sentiram a necessidade de negociar com os trabalhadores. Fatos marcantes ocorreram neste período como mudanças políticas, democratização do País, os avanços tecnológicos, automação industrial e também no setor econômico como o alto índice de desemprego e o aumento significativo no número de falências e concordatas.

Nas organizações ocorreram transformações na organização do trabalho como a gestão participativa, *just in time*, Controle da Qualidade Total. Surge o Departamento de Pessoal, centralizando as atividades de recrutamento, seleção, remuneração, demissão, seguindo as exigências legais que surgiram com a regulamentação da gestão do trabalho. A partir de 1980, intensificou-se o grande avanço na gestão de pessoas. As empresas substituíram o Departamento de Pessoal pela Gestão de Recursos Humanos e as atividades desta área se expandiram.

O setor de Treinamento e Desenvolvimento surgiu para capacitar o funcionário, pois as atividades ficaram mais complexas e a substituição do trabalhador tornou-se um processo dispendioso de tempo e dinheiro. Métodos de recrutamento e seleção foram definidos com procedimentos. A política salarial se estruturou em torno das descrições dos cargos e com os estudos de métodos de avaliação predominaram o treinamento e a movimentação entre os cargos. Pressupondo que a produtividade e eficiência seriam alcançados com empregados mais motivados e satisfeitos, em 1950, aprofundaram-se estudos e investigações sobre motivação, liderança, participação na tomada de decisões, etc. Em 1960, teóricos prescreveram a flexibilização organizacional iniciando a substituição dos modelos tayloristas/fordistas para modelos considerados mais orgânicos. As organizações começaram a perceber que não bastava somente contratar e manter pessoas qualificadas na organização, era preciso encorajar a criatividade, a atenção à qualidade, a cooperação e a comunicação das pessoas (GIL, 1994).

Os últimos vinte anos foram marcados pela transição das grandes empresas. As organizações preservavam um sistema econômico fechado, centralizador, onde os papéis exercidos pela gerência eram baseados no controle, nas normas, rotinas e procedimentos. A relação capital-trabalho era baseada na relação de dependência com o chefe, obediência pela recompensa e na segurança do emprego, permanecendo até a aposentadoria. A abertura do

regime político provocou mudanças nas propriedades das grandes empresas, no estilo de gestão, na qualidade dos produtos e serviços oferecidos e também nos modelos organizacionais existentes (BOOG & MAGDALENA, 2002).

As formas mais flexíveis de organizar o trabalho e a produção em conjunto com os grandes processos de reestruturação dos anos 80 definiram estruturas organizacionais mais reduzidas, eliminando inúmeros postos de trabalho. Até o fim da década de 70, nas organizações do Brasil, predominava o departamento de pessoal. A partir de 1990, a área de Recursos Humanos se restringia a desempenhar papel de apoio à alta administração e também às gerências, assessorando a todas as áreas da empresa na atração e na retenção de pessoas que reúnem as qualificações necessárias para sobreviverem no ambiente de contínuas transformações que começaram a modificar o País como a abertura econômica, concorrência internacional, globalização, planos políticos. Neste período, as empresas precisaram rever suas práticas administrativas e suas políticas de gestão (GIL, 1994).

Hoje, as organizações se transformaram em organizações do negócio, compartilhando o processo decisório. Com um estilo de gestão totalmente diferenciado, os líderes são destacados para gerenciar e por isso é preciso ter as competências necessárias e também experiência para construir um novo vínculo com os colaboradores. Este vínculo traz exigências como o *feedback*, lealdade, construção de um novo clima profissional tornando um grande desafio para a gestão de pessoas. O perfil e o comportamento dos colaboradores foi modificado com essa transição. A comunicação, como consequência da democratização da informação, tornou-se um desafio, rompendo o paradigma de que a informação deve ser centralizada e de posse de um número mínimo de pessoas. As organizações tiveram que aprender a lidar com o ambiente externo, com clientes exigentes, com parcerias com fornecedores, onde a qualidade do produto ou serviço é um pré-requisito. As decisões do passado já não se aplicam sistematicamente. Há a necessidade da construção de um novo

modelo mental, com reunião das informações e opiniões. De acordo com Boog (2002), fazer uma gestão de pessoas moderna significa melhorar a competitividade da empresa atrelada às estratégias ao negócio, trabalhando para que as pessoas aumentem os seus diferenciais para melhorar a competitividade do negócio com satisfação pessoal e profissional.

2.1.3 A nova visão da Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos exerce muita influência nas organizações. É uma poderosa ferramenta preocupada com a criação do conhecimento e com a aprendizagem contínua. A informação, o ambiente de trabalho e a capacitação dos empregados compõem as novas perspectivas e modificações.

De acordo com Ulrich apud Ribeiro (2000, p. 50), “É preciso ter uma visão clara, não míope da realidade em rapidíssimas transformações, estando abertas às mensagens, extraídas dos novos paradigmas”.

De acordo com Boog (1994, p. 3), “Paradigmas são referenciais que usamos continuamente para balizar as nossas decisões”. Os paradigmas estão incorporados no nosso dia-a-dia e ajudam a expressar nossas crenças e valores. No passado, quando a velocidade das informações era mínima, os paradigmas eram praticamente imutáveis. Hoje, as constantes transformações e a alta velocidade das mudanças faz com que adotemos uma nova postura, sendo mais flexíveis e questionadores aos nossos paradigmas. O paradigma “mecanicista” para Boog (1994) está se tornando uma visão decadente e o novo paradigma “holístico”, torna-se crescente com suas bases conceituais bem definidas. O comparativo entre os paradigmas mecanicista e holístico está representado no Quadro 1.

Conforme Fischer apud Ribeiro (2000), a organização dos anos 90 está voltada aos negócios e às novas formas de gestão. Cabe à Administração de Recursos Humanos

desenvolver o papel das pessoas, transmitir as estratégias e transformá-las em agente de competitividade. Ribeiro apud Ulrich (2000, p. 51), aponta quatro principais funções da área de Recursos Humanos: “função estratégica, função competitiva, função de promover e auxiliar os processos de mudanças e função responsável pelo envolvimento do empregado com a empresa”.

Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
1) A empresa é uma máquina e as pessoas, engrenagens;	1) A empresa é um sistema orgânico e dinâmico;
2) A competição move a empresa;	2) A cooperação move a empresa;
3) Os gerentes são a cabeça do planejamento e os trabalhadores são o corpo, apenas executam;	3) Todos têm cabeça e corpo que devem estar integrados;
4) Eficiência acima de tudo;	4) Flexibilidade acima de tudo;
5) Impessoal e burocrática;	5) Estrutura baseada em pessoas;
6) Organograma com muitos níveis hierárquicos;	6) Organograma achatado, com poucos níveis hierárquicos;
7) Estilo centralizado e diretivo;	7) Estilo descentralizado e participativo;
8) Intuição não vale muito;	8) Lógica e intuição valem muito;
9) A gerência de RH cuida das pessoas – paternalismo;	9) Todos os gerentes cuidam das pessoas – paternalismo;
10) Recursos Humanos;	10) Talentos e seres humanos;
11) Cargos estreitos, com carreira curta.	11) Cargos amplos e carreiras longas.

Quadro 1: Paradigmas em conflito.

Fonte: Baseado em Boog (1994).

2.1.4 O papel dos Recursos Humanos nas organizações

Ao longo do século XX, mudanças e transformações marcaram três etapas distintas, industrialização, clássica, neoclássica e a era da informação com abordagens diferentes na

forma de lidar com as pessoas e na atuação e importância do empregado no contexto organizacional. As três etapas, de acordo como Chiavenato (2002), são relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas estão caracterizados conforme Quadro 2.

Relações Industriais	Surgimento do departamento de pessoal; Operações estritamente burocráticas para cumprir exigências legais.
Recursos Humanos	Surgimento do departamento de recursos humanos; Operações burocráticas e operações táticas como recrutamento, seleção, recrutamento, remuneração.
Gestão de Pessoas	Surgimento das equipes de gestão com pessoas; Atividades estratégicas; Papel assumido pelo profissional do operacional ao estratégico.

Quadro 2: As relações de trabalho.

Fonte: Chiavenato (2002)

Desde as teorias de Taylor e Fayol até os dias atuais, o Administrador de Recursos Humanos acumulou funções, adquiriu novas características e atuou em vários papéis na organização, acompanhando o processo evolutivo da administração de empresas. Inicialmente, exerceu função de capataz, homem de confiança do chefe, conquistando, posteriormente, um pequeno espaço no incipiente setor de pessoal, passando para chefe do departamento de pessoal até chegar a gestor dos recursos humanos ou gestor de pessoas, ou gestor de talentos humanos. Neste estudo não é pretendido enfatizar a definição, a nomenclatura e sim demonstrar a evolução da atuação do gestor de pessoas dentro do contexto organizacional. Da mesma forma, o conceito de trabalhador, ao longo do processo, assumiu diversas definições como empregado, funcionário, membro, colaborador. Nesse sentido, serão abordadas as diversas definições, dependendo do contexto em que o trabalhador estiver inserido.

Antigamente, os órgãos de Administração de Recursos Humanos eram estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional, privilegiando a especialização de cada departamento. Para tanto, os objetivos departamentais eram mais importantes que os objetivos globais, impedindo a visão sistêmica e sinérgica. Além disso, o relacionamento entre as

pessoas e a organização era considerado conflitante. Acreditava-se que os objetivos organizacionais eram incompatíveis com os objetivos pessoais. Com a nova abordagem sistêmica, a ênfase é juntar, trabalhar em conjunto, em equipes. A organização quer alcançar os seus objetivos e por isso, precisa da ajuda das pessoas caminhando com os mesmos objetivos, onde todos podem ganhar. Por isso, a abordagem sistêmica requer participação, negociação e sinergia onde os clientes, investidores, fornecedores, empregados, são parceiros da organização.

A Era da Informação iniciou na década de 90. Caracterizada por mudanças rápidas e imprevisíveis. As novas tecnologias e a globalização da economia trouxeram para as pessoas informação em tempo real. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante cedendo lugar para o conhecimento ou capital intelectual. Por isso, é preciso agilidade e inovação para enfrentar ameaças e oportunidades do mundo global em ambiente turbulento, onde os produtos e serviços são adaptáveis às necessidades dos clientes, privilegiando a cultura da inovação e trabalhando através de equipes variáveis, multidisciplinares e interdependentes.

“A administração de Recursos Humanos produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações”. (CHIAVENATO, 2002, p. 155) A maneira como as pessoas são gerenciadas refletem diretamente na competitividade organizacional. Administrar pessoas consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o meio para alcançarem os seus objetivos organizacionais e individuais, com motivação, satisfação e qualidade de vida.

Os processos básicos da Gestão de Pessoas são, prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, intimamente relacionados, gerando ajustes no sistema organizacional. De acordo com a visão sistêmica, o sistema é formado por cinco subsistemas, onde as pessoas são captadas, mantidas e desenvolvidas pela organização. Os cinco subsistemas são os processos

de aplicação, de provisão, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração. Eles formam um processo global e dinâmico, inter-relacionados entre si (CHIAVENATO, 2002).

“Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais” (CHIAVENATO, 2002, p. 4). A Administração de Recursos Humanos como responsabilidade de linha e função de *staff*, torna-se questão estratégica para as empresas e por isso, importante demais para se concentrarem em um só departamento. O monopólio de administrar recursos humanos está desaparecendo e se tornando peça fundamental para atuar nas principais decisões da empresa. Gradativamente, a área de Recursos Humanos está deixando de ser prestadora de serviços especializados em Recursos Humanos e se transformando em área de consultoria interna, preparando e orientando os gerentes de nível médio. As decisões com relação às pessoas passam a ser responsabilidade também da gerência.

Para Ulrich apud Ribeiro (2000, p. 54), o papel contemporâneo da área de Recursos Humanos deve ser o de disseminar as políticas de execução das funções, sensibilizando e envolvendo os demais agentes e dividindo a responsabilidade pela execução onde a função se fizer necessária.

Ainda por Ribeiro (2000), o papel de Recursos Humanos como agente de mudanças é o de aumentar a capacidade da organização de se engajar e capitalizar as mudanças, gerando mecanismos para traduzir as estratégias da empresa. Os Recursos Humanos tornam-se provedores da cultura posicionando-se como facilitador da gestão das mudanças, colaborando com a construção das organizações que aprendem e garantindo um clima organizacional propício. Por isso, fala-se em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos, com parceiros talentosos e capazes de tomar decisões.

As Políticas de Recursos Humanos, de acordo com Ribeiro (2000) devem se preocupar com as necessidades dos trabalhadores, dos departamentos e como os trabalhadores podem contribuir para a organização. O Gerente de Recursos Humanos é um facilitador dos

processos. Através das Políticas de Recursos Humanos são fixadas as características da organização auxiliando e orientando na construção dos procedimentos alinhados à cultura, à filosofia e às necessidades da empresa para que os colaboradores sejam orientados a alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

De acordo com Chiavenato (2002), as Políticas de Recursos Humanos são definidas por:

- a) Política de Suprimento de Recursos Humanos para recrutar, selecionar, e integrar novos participantes na organização;
- b) Políticas de Aplicação de Recursos Humanos, para determinar os requisitos básicos do cargo para o bom desempenho das tarefas, plano de carreira, definição de novas oportunidades, adequação através da avaliação de desempenho;
- c) Políticas de Manutenção de Recursos Humanos, estabelecendo critérios de remuneração, benefícios, motivação, higiene e segurança no trabalho, etc;
- d) Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com diagnóstico e programação e capacitação das pessoas com desenvolvimento a longo prazo;
- e) Políticas de Monitoração de Recursos Humanos, com o gerenciamento das informações das pessoas.

2.2 A Importância do Planejamento para as Empresas

De acordo com Pagnozzi (2002, p. 55) “As condições de rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas vêm exigindo que as empresas alterem estrategicamente sua forma de atuação, tornando-se mais eficientes e empreendedoras [...]” Neste ambiente turbulento, o Planejamento Estratégico pode vir a solucionar possíveis riscos

e a instabilidades que se tornam presente no atual contexto preparando as organizações para lidarem com as mudanças e contingências.

Planejamento é função inicial da Administração. Se não houver plano para administrar os Recursos Humanos, financeiros, tecnológicos, a organização terá menos chance de alcançar os seus objetivos. Ele abrange a organização como um todo e possibilita o caminho a ser seguido traçando objetivos a curto, médio e longo prazo.

Para Stoner& Freeman (1999, p. 141), “Estratégia é o programa amplo para definir e alcançar as metas organizacionais”.

Para Porter apud Pagnozzi (2002, p. 56), “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

De acordo com Ansoff apud Pagnozzi (2002), o Planejamento Estratégico torna-se “uma solução para ajustar as inadequações existentes entre as organizações e o ambiente [...]”, proporcionando maior interação com o ambiente.

Para Vasconcelos Filho e Fernandes apud Pagnozzi (2002), planejar traz vantagens como aumentar a integração na organização, proporcionar sinergia entre as áreas funcionais, aumentar a agilidade nos processos decisórios e promover maior interação com o ambiente.

O Planejamento Estratégico deve ser elaborado considerando todas as áreas funcionais da organização, inclusive a área de Recursos Humanos.

2.3 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

A estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos organizacionais e também a partir das oportunidades e ameaças do ambiente externo. A partir da estratégia define-se o Planejamento Estratégico e a partir dele, define-se o Planejamento de Gestão de Pessoas.

Lucena (1995, p. 84) define Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (RH):

Compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Para a autora, planejar os negócios é estímulo para as organizações, que devem estar atentas às mudanças do ambiente. Porém, muitas empresas não confrontam as necessidades empresariais com as metas estratégicas. A autora afirma ainda que a análise das necessidades empresariais devem estar presente na formulação do Planejamento Estratégico para que os planejamentos de RH e estratégico estejam integrados, definindo a quantidade, a qualidade, a competência e o desempenho dos profissionais.

O Planejamento Estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, buscando alinhar a função de Recursos Humanos com os objetivos globais da organização, definindo a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ações futuras. Para Chiavenato (2002, p. 61) “É o processo de decisão quanto aos Recursos Humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo”.

Gil (1994) afirma que para alinhar o Planejamento Estratégico ao Planejamento de RH é necessário ampliar a visão da organização integrando as estratégias organizacionais com as competências individuais dos colaboradores. Gil (1994, p. 144) define que “Para permanecer competitivo é preciso desenvolver competências que permitam responder aos constantes desafios derivados da nova visão da realidade garantindo melhores resultados”. Para atingir melhores resultados, a área de RH precisa ser pró-ativa e empreendedora, antecipando-se às mudanças e tendências do mercado com visão voltada para as necessidades dos negócios.

De acordo com Lucena (1995), as necessidades de RH, bem como sua identificação e análise, dependem das decisões estratégicas. Para prever estas necessidades, a organização

utiliza critérios para formular o planejamento em três níveis: estratégico, médio prazo e anual. Em nível estratégico, a organização deve prover planos e projetos específicos para implementar as decisões estratégicas. Os objetivos baseados nos planos em médio e curto prazo, tendo em vista a realização das decisões estratégicas, são elaborados pela unidade organizacional e precisam ser definidos no orçamento anual estabelecendo critérios de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados para assegurar os objetivos pretendidos.

Gil (1994) enfatiza que o grande desafio é preparar os profissionais de RH com as competências requeridas para comporem a estratégia organizacional, tornando-se consultores internos e adicionar valor à organização, alinhar a cultura organizacional às novas estratégias do negócio, desenvolvendo, capacitando, retendo os talentos e sedimentando a cultura de organizações que aprendem. Desta forma, os programas de capacitação precisam ser desenhados para oferecer benefícios e oportunidades de crescimento profissional, desenvolvendo nos indivíduos as competências comerciais, técnicas e financeiras requeridas pelo negócio, ligando a performance dos talentos aos resultados organizacionais, quebrando paradigmas, atitudes, valores e comportamentos que não correspondem aos ideais da organização.

2.4 O Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

2.4.1 Evolução histórica do treinamento

O treinamento correlaciona competência e otimização de resultados na organização. A inabilitação dos trabalhadores para operar no sistema fabril no século XVIII caracterizou a importância de investir em capacitação profissional. A partir de 1880, com o crescimento do trabalho especializado para atender às novas demandas, algumas cidades industriais dos

Estados Unidos da América como Cleveland e Filadélfia contavam com escolas governamentais de capacitação profissional. Nesta época, a empresa e a escola começaram a se integrar pela formação profissional. Em 1900, o *College of Engineering* introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para dar treinamento ao trabalhador. O aprendiz estudava em um período e fazia estágio na fábrica em outro período. A partir de 1930, o treinamento ganhou *status* para as atividades administrativas e tornou-se parte da estratégia empresarial, requerendo informações científicas sobre habilitação e aprendizagem profissional (Malvezzi, apud BOOG, 1994).

Nos anos 70, a competitividade e a rápida evolução tecnológica passaram a depender da atualização e aprendizagem. Os programas de formação e atualização tornaram-se meta para o sucesso dos negócios, transformando a capacitação profissional de necessidades técnicas para necessidades estratégicas. Arvon apud Boog (1994), retrata muito bem quando informa que o modelo industrial de trabalho desenhado pelo paradigma da administração científica neutralizou a potencialidade humana, separando a mente que cria da mão que executa. Existiam conflitos de interesse entre o capital e o trabalho, pois a Era Industrial limitou o ser humano, enfraquecendo a possibilidade de capacitação profissional e criando obstáculos para realização de projetos individuais. No paradigma da administração científica, a capacitação dos indivíduos é o meio que garante a competência requerida para o perfeito desempenho da tarefa. (ROUX apud BOOG, 1994). As atividades eram desenhadas para ensinar os procedimentos ao funcionário. Essa regulamentação de competência foi criada nos laboratórios de psicologia e auxiliou os administradores a construírem teorias que garantiam o controle da competência pelo desempenho da tarefa. O perfil profissiográfico foi desenhado para padronizar as condições de trabalho, onde a defasagem e o perfil do indivíduo indicava necessidade de treinamento através dos programas estruturados tendo em vista atingir o desempenho padrão esperado (MALVEZZI apud BOOG, 1994).

A parceria entre a administração e a psicologia, em especial o trabalho desenvolvido por Hawthorne demonstrou que o trabalhador é membro de um grupo onde o seu desempenho está ligado a sua capacidade social, onde os sentimentos contribuíam para o sucesso do trabalhador (MALVEZZI apud BOOG, 1994).

A partir de 1970, a teoria dos sistemas foi considerada o modelo para análise do comportamento organizacional (Katz e Kahn apud Boog, 1994). O treinamento começou a ser entendido como um evento sistêmico, não mais isolado e o desenvolvimento foi identificado para ampliar as potencialidades tendo em vista a cadeia hierárquica. Os negócios, neste período, tornaram-se mais competitivos através das novas tecnologias e novas formas de organização e produção. As empresas foram se modificando para uma política de modernização resumida em quatro elementos: a tecnologia, a competência, a parceria e a flexibilidade (MALVEZZI apud BOOG, 1994).

A administração dos anos 90 foi caracterizada pela flexibilidade e gestão moderna, participativa, considerando as competências diferenciadas nas pessoas. Por isso, neste período, foi exigido aprendizagem e atualização dos RH, surgindo o paradigma da gestão empresarial, onde há ausência das tarefas previamente programadas, onde os grupos de trabalho são divididos por células em que os trabalhadores planejam, realizam e avaliam o seu próprio trabalho, considerando a flexibilidade e cooperação, interdependência. O desempenho no grupo depende dos próprios objetivos do grupo com tendência a estimular a autonomia e as capacidades individuais. Os programas de treinamento são reproduzidos de acordo com a necessidade do ambiente de trabalho com programas dirigidos às habilidades específicas e voltados para o indivíduo, no qual o desempenho depende do próprio trabalhador, que se torna mais livre, mais responsável, construindo o seu projeto de vida.

2.4.2 Definição de treinamento

A definição do termo treinamento tem sofrido consideráveis mudanças ao longo do tempo. O programa de treinamento é uma preocupação das empresas desde o século XX, porém não com os mesmos objetivos considerados hoje, pois eram considerados apenas os aspectos mecânicos do trabalho. Na Escola Clássica, o treinamento foi desenvolvido segundo enfoque diferente. Nas primeiras décadas do século, o treinamento só poderia visar, naturalmente, os aspectos físicos do trabalho. Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível.

Com a escola das Relações Humanas, os aspectos psicossociais dos indivíduos começaram a ser considerado e para um bom desempenho das tarefas, passou a ser valorizado o relacionamento interpessoal e a integração com a organização (GIL, 1994).

Na década de 60, surgiu um novo enfoque que valoriza o indivíduo com a preocupação de suprir as suas carências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar com ênfase as tarefas e alcançar os objetivos organizacionais predominando o modelo sistêmico, onde o enfoque organizacional é a educação continuada, sendo o treinamento um método de mudança de comportamento (GIL, 1994).

De acordo com Mâsih (1999), há unanimidade com relação à importância de programas de treinamento, porém com definições e abordagens diferenciadas. Algumas das definições mais utilizadas são:

Hall apud Carvalho (1988, p. 4) define treinamento como o “processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

McGeehee & Thayer apud Carvalho (1988, p. 4) caracterizam treinamento como um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o

desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento face a problemas sociais complexos”.

Vasconcelos apud Mâsih (1999, p. 22), apresenta uma definição bastante coerente e abrangente. Para ele, treinar: “é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes”. “[...] é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender”.

Alinhados ao modelo sistêmico, Marras (2002), explica que o treinamento produz mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador através de assimilação cultural, onde as exigências do cargo podem ser corrigidas pelo treinamento e Chiavenato (1999, p. 294), reforça que “o treinamento prepara as pessoas para desempenhar eficaz e eficiente as tarefas exigidas pelo cargo”. É o meio para desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras e cumpram os objetivos organizacionais.

2.4.3 O treinamento como agente de mudança do comportamento

O treinamento altera o comportamento dos empregados, produz mudanças no indivíduo, desenvolve o processo da aprendizagem. “A aprendizagem modifica o comportamento das pessoas através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas” (CHIAVENATO, 1999, p. 296). As habilidades e capacidades exigidas pelo cargo produzem mudanças no indivíduo, melhorando sua capacidade para desempenhá-lo. O trabalho humano está se tornando cada vez menos braçal e mais intelectual, de forma que os programas de treinamento e desenvolvimento de RH visam a formação e o aprimoramento contínuo das pessoas em função das necessidades atuais e futuras do negócio, levando em conta também as expectativas e aspirações pessoais.

O investimento de capital em recursos exigem dispêndio de dinheiro. Ao treinar, a gerência busca mudanças de comportamento no trabalho. O programa de treinamento e desenvolvimento deve gerenciar as mudanças de comportamento e desempenho no trabalho. Connellan (1984) analisa as mudanças de comportamento em dois níveis. Em nível operacional, onde os resultados são tangíveis, onde é possível mensurar o índice de absenteísmo, a rotatividade, aptidão na operação das máquinas, etc e em nível superior ou estratégico, onde os resultados são intangíveis e difíceis de medir como por exemplo, a liderança e criatividade.

2.4.4 Treinamento e desenvolvimento estratégicos

De acordo com Carvalho apud Boog (1994), ensinar é um processo que existe desde que o mundo é mundo. Treinar significa *trahere*, que quer dizer fazer algo que nunca tenha sido feito antes ou melhorar o que já se sabe fazer. Treinar significa preparar as pessoas para executar as tarefas exigidas pelo cargo. É o processo de ter claro o que se precisa ensinar, diagnosticando as necessidades das pessoas, propondo as situações de ensino e verificando os resultados.

O desenvolvimento, por sua vez, também é um conceito muito antigo na humanidade. Vem do latim e significa fazer crescer, progredir em suas carreiras.

Em certos casos, o treinamento realizado nas empresas não tem relação com os planos estratégicos da organização. Carvalho apud Boog (1994) explica que existem poucas organizações que fazem o acompanhamento sistemático e objetivo do desempenho do indivíduo, pois não conseguem fazer a ligação entre as deficiências individuais de desempenho e o planejamento estratégico, causando falhas na ligação entre a estratégia e o

treinamento e o desenvolvimento. Além disso, muitas vezes, os objetivos pessoais do treinado não são levados em consideração.

A concepção tradicional do treinamento e desenvolvimento pressupõe que a empresa transmita seus conhecimentos aos seus empregados. O desafio lançado pelo mesmo autor é alcançar em conjunto aprendizagem coletiva, construindo conhecimento contínuo através de equipes motivadas e integradas, desenvolvendo as competências necessárias agregadas à cultura organizacional. As organizações que aprendem favorecem o desenvolvimento do conhecimento, possibilitando a troca de experiência sem limitações de cargo e níveis hierárquicos. Desta forma, o treinamento e o desenvolvimento são a própria estratégia competitiva. Por isso, a empresa precisa fazer auto-avaliação para detectar suas necessidades mínimas de competência e construir um ambiente propício para desenvolver equipes de trabalho, fornecendo os recursos necessários e promovendo as condições para que as competências individuais e genéricas estimulem a criação do conhecimento.

2.4.5 Objetivos do treinamento

Os programas de treinamento baseiam-se no diagnóstico de necessidades. É fundamental saber onde se quer chegar, construindo um programa eficaz, com objetivos claros e bem definidos, tendo definindo os resultados esperados e que comportamento o treinado deve apresentar ao final do programa.

Para Boog (1994), definir os objetivos é considerar as características do treinando e as necessidades da organização. É preciso planejar o que fazer, considerar a relação custo/benefício, definir os objetivos intermediários de cada etapa do processo mensurá-los e avaliá-los. Os objetivos devem estar em sintonia com a missão e como os objetivos da

organização, serem viáveis e respeitarem as necessidades das pessoas envolvidas no processo.

Marras (2002, p.148) propõe que os objetivos do treinamento e desenvolvimento podem ser definidos em objetivos genéricos e objetivos específicos de acordo com o Quadro

3.

<u>Objetivos Genéricos</u>	Aumento da produtividade com ações mais precisas e corretas nos fatores de produção e nos resultados do trabalho;
	Aumento da qualidade otimizando o conhecimento do trabalhador com relação à qualidade e produtividade;
	Incentivo motivacional, possibilitando alcançar a eficiência e a eficácia;
	Otimização pessoal e organizacional através de treinamento que promovam ascensão profissional;
	Preparar-se para as mudanças ambientais como as transformações tecnológicas, de processos comportamentais, econômicas;
<u>Objetivos Específicos</u>	Formação profissional com o desempenho adequado da função;
	Especialização, agregando conhecimento para aplicação pessoal e no trabalho com otimização dos resultados;
	Reciclagem, atualização e/ou renovação dos conceitos, conhecimentos e práticas.

Quadro 3: Objetivos do T&D.

Fonte: Marras (2002, p. 148).

2.4.6 As vantagens e as desvantagens do treinamento

Para Carvalho (1988), o treinamento possibilita o estudo e a análise das necessidades em todos os níveis hierárquicos da organização. A capacitação profissional possibilita o desenvolvimento pessoal através da elaboração e execução de planos a curto, médio e longo prazo, integrados às metas globais da empresa, definindo as prioridades de formação considerando também os objetivos setoriais.

Os benefícios do treinamento com relação ao mercado de trabalho possibilitam a empregabilidade, o aperfeiçoamento profissional e a permanência na empresa. Com relação às

peças na organização, o treinamento promove o aproveitamento das aptidões, a estabilidade no emprego e estimulam o moral dos trabalhadores. Um empregado motivado tende a se envolver mais ativamente com a missão, valores e objetivos organizacionais, com maior comprometimento despertando nele os sentimentos de reconhecimento e valorização. Considerando os benefícios organizacionais, o treinamento possibilita o aprimoramento dos produtos e serviços, com condições de adaptação aos processos tecnológicos, garantindo a competitividade e ainda diminuindo o índice de acidentes no trabalho e reduzindo os desperdícios e os custos.

As desvantagens do treinamento podem ser consideradas quando a organização não disponibilizar de programas de capacitação profissional ou quando existirem programas de capacitação com planejamento, programação e execução inadequados, que impossibilitem a identificação das reais necessidades de treinamento e/ou impossibilitem a identificação do desenvolvimento das competências profissionais adequadas para o exercício da função. Todas esses fatores tendem a tornar a organização vulnerável, arriscada a perder a competitividade. Com isso, os trabalhadores terão mais dificuldade de acompanhar as transformações, manter a empregabilidade e estabilidade no trabalho, onde a carência de aprimoramento contínuo tendem a torná-los profissionais medíocres.

2.4.7 O processo do treinamento

De acordo com Gil (1994) o subsistema de treinamento abrange as seguintes etapas:

a) diagnóstico das necessidades de treinamento, que procura identificar as carências dos indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias e alcance dos objetivos organizacionais. Para o autor supracitado, o diagnóstico deve ser analisado sob o ponto de vista organizacional, definindo de que forma a organização pode contribuir para determinar as

formas de treinamento. Após esta etapa é necessário analisar as tarefas e identificar as atividades que compõe as tarefas e requisitos pessoais para um desempenho eficaz. Finalmente, analisar os recursos humanos e identificar os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes que são exigidas para cada tarefa desempenhada.

b) elaboração do planejamento e programa para os treinamentos. Após traçar o diagnóstico, é preciso planejar as ações e elaborar um plano de treinamentos. Para tal, é preciso identificar os objetivos referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes que a organização deseja alcançar, bem como o nível intelectual que a organização deseja de seus colaboradores, como e quanto será investido, onde aplicar o que foi aprendido.

c) execução dos programas de treinamento. É executar de acordo com o que foi planejado.

d) avaliação, para medir se os objetivos do treinamento foram alcançados através da coleta de informações do programa de treinamento. Com a avaliação se torna possível medir se o treinamento alcançou ou não os objetivos propostos.

O processo do treinamento é definido por Chiavenato (1992) nas seguintes etapas conforme Quadro 4:

O processo visa atingir o nível de desempenho almejado pela organização para o desenvolvimento contínuo das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Diante da nova visão do indivíduo na organização, a motivação, dificuldades de aprendizagem e satisfação são pontos-chave no processo de aprendizagem. As mudanças advindas deste novo conceito ressaltam que o papel das pessoas na organização é se preparar para novos desafios, enfrentando a concorrência, tornando-se mais produtivas e inovadoras.

Para Chiavenato (1999), existem organizações que não sabem conduzir corretamente um programa de treinamento porque não aperfeiçoaram uma cultura favorável ao aprendizado e à mudança de comportamento.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	DECISÃO QUANTO À ESTRATÉGIA	IMPLEMENTAÇÃO OU AÇÃO	AVALIAÇÃO E CONTROLE
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES	PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO	EXECUÇÃO DO TREINAMENTO	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> · Objetivos da Organização · Competências necessárias · Resultados da avaliação do desempenho · Problemas de pessoal · Problemas de produção 	<ul style="list-style-type: none"> · Quem treinar · Como treinar · Em que treinar · Quando treinar · Onde treinar 	<ul style="list-style-type: none"> · Aplicação do programa de treinamento pelo gerente, pela área de recursos humanos, pela assessoria, ou ambos 	<ul style="list-style-type: none"> · Monitoração do processo · Avaliação e medição · Comparação da situação atual com a anterior

Quadro 4: O processo de treinamento.

Fonte: CHIAVENATO (1992).

Muitos programas de treinamento que são implementados estão distantes das reais necessidades estratégicas da organização. As empresas compram programas de treinamentos prontos, mas que estão distanciados da realidade organizacional não agregando capacitação ao empregado.

Todas as etapas do processo do treinamento são importantes. Por isso, se as necessidades forem identificadas de forma errada ou distorcida, as demais etapas serão

direcionadas para objetivos que não refletem as reais necessidades da organização acarretando prejuízos de tempo e de recursos.

2.4.8 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Faquirim apud Mâsih (1999, p. 46) informa que “ao escolher a metodologia adequada para se usar em um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal é preciso avaliação prévia das necessidades dos funcionários e dos objetivos que a empresa pretende atingir”. Por isso, ao realizar o Levantamento das Necessidades de Treinamento, deve-se ter em mente que o principal objetivo não é apenas solucionar problemas existentes e sim, evitar problemas futuros. Para isso, é importante que a atividade de Levantamento das Necessidades de Treinamentos (LNT) seja uma atividade contínua dentro da organização, pois bons resultados são decorrentes de esforço de toda a organização.

Para Marras (2002), o levantamento ou diagnóstico é a análise para que possa obter subsídio ao plano de treinamento, respondendo quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido, comparando o perfil atual do trabalhador com as exigências organizacionais. Deve detectar o conjunto de carências cognitivas e in experiências do trabalhador. As diferenças detectadas devem ser ajustadas considerando as carências existentes, o que a empresa necessita e o que o trabalhador tem para oferecer.

Chiavenato (1999) explica que nem sempre as necessidades de treinamento são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas e por isso também concorda com os autores supra citados, pois deve ser uma necessidade contínua. Os constantes programas de capacitação na organização promovem melhorias contínuas e elevação do desempenho. As carências no desempenho atual, quando trabalhadas corretamente, possibilitam alcançar melhor desempenho no futuro. Um dos métodos muito

eficazes para diagnosticar as necessidades de treinamento é a verbalização de que tipo de habilidades ou atitudes os colaboradores necessitam para executarem melhor as suas atividades.

Marras (2002) caracteriza dois cenários para detectar a necessidade de treinamento:

a) Cenário reativo, que demonstra as situações em que as necessidades estão presentes, ocasionando problemas reais, comparando-se à manutenção corretiva, ou seja, a anomalia existe e o problema é resolvido posteriormente;

b) Cenários prospectivos, adiantando-se aos problemas, com posicionamento pró-ativo.

Por isso, Marras (2002) define que o LNT deve diagnosticar que mudanças deverão ser feitas, catalisando as necessidades organizacionais, envolvendo mudanças e interações constantes com o ambiente e proporcionando ao trabalhador melhorias no seu nível intelectual. O autor reforça que o treinamento necessita ser visto como um investimento e não despesa para a organização. Porém, deve ser bem gerenciado para levantar as reais necessidades da organização. Entre os métodos de gerenciamento utilizados para realizar o LNT estão as aplicações de questionários, entrevistas, testes, observação, avaliação de desempenho, solicitação direta do trabalhador, visto que a escolha dos métodos dependerá do perfil e da cultura da organização.

De acordo com Gil (1994), o diagnóstico das necessidades de treinamento envolvem três níveis:

a) Análise organizacional, identificando a eficiência e eficácia da organização, determinando as formas de treinamento para contribuir com a sua elevação. Ao realizar a análise, torna-se possível identificar de que forma ocorre o crescimento do colaborador na empresa. Permite também mensurar de que forma os trabalhadores estão contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais;

b) Análise das tarefas, identificando as atividades que compõem as tarefas e os requisitos pessoais para um eficaz desempenho;

c) Análise dos RH, identificando, junto aos empregados, os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

Portanto, é no confronto entre a análise de Recursos Humanos e a análise das tarefas é que são identificadas as necessidades de treinamento conforme Figura 1.

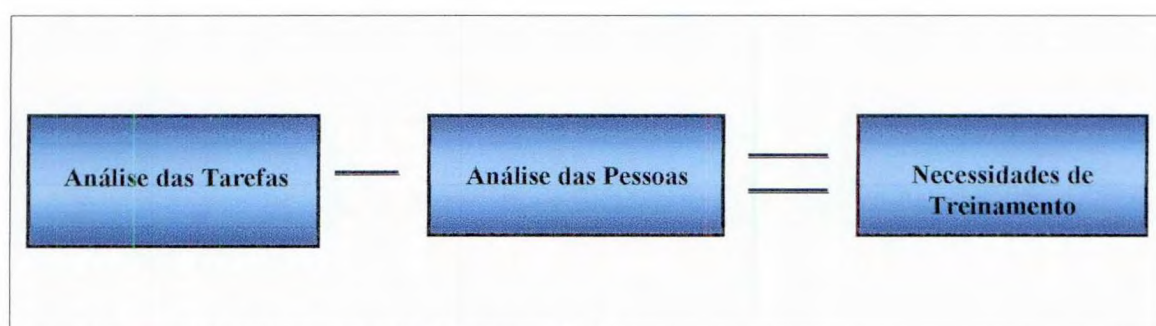


Figura 1: Diagnóstico das necessidades de treinamento.
Fonte: Gil (1994).

O LNT para Chiavenato (2002, p. 502) alinhado á visão de Gil está representado em três etapas de acordo com o Quadro 5:

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho
Análise das Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análises das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidas pelos cargos

Quadro 5: Os níveis de análise do LNT.
Fonte: Chiavenato (2002, p. 502).

Desta forma, a Análise Organizacional visa os aspectos organizacionais da missão, visão e objetivos estratégicos e também o ambiente socioeconômico e tecnológico na qual a

organização está inserida. Esta etapa é importante para o desenvolver a filosofia do treinamento e ajudar a solucionar questões do que deve ser ensinado com base nos planos. Esta etapa verifica também qual será a ênfase dada ao treinamento com avaliação dos custos e benefícios, com comparação a outras estratégias organizacionais e definição da política do treinamento. Por isso, é importante que os objetivos do treinamento estejam interligados às necessidades da organização e à cultura organizacional para estabelecer programas adequados.

A Análise dos RH possibilita identificar o perfil das pessoas e também determinar quais comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários para o alcance dos objetivos estratégicos, permitindo identificar lacunas como, por exemplo, o índice de *turnover*, índices de absenteísmo, potencialidades de recrutamento interno e externo, tempo de treinamento necessário, entre outros;

A Análise das Operações e Tarefas possibilita identificar o tipo de comportamento que os empregados devem adotar para o adequado desempenho da função. Também chamada de análise ocupacional, compreende decomposição do cargo em partes para verificação das habilidades, conhecimentos, qualidades e responsabilidades, identificando a discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante conforme Figura 2:

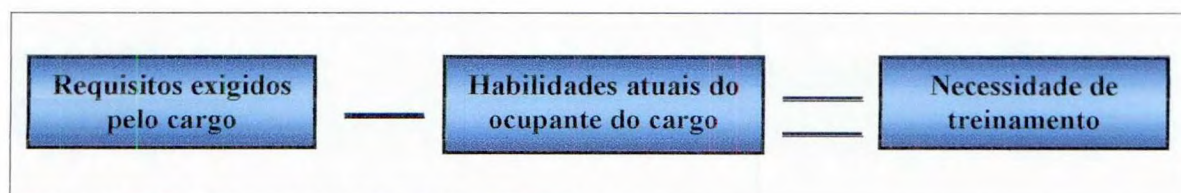


Figura 2: Conceito da necessidade de treinamento ao nível do cargo.
Fonte: Chiavenato (2002, p. 505).

2.4.9 Descrição e análise de cargos

Chiavenato (1989, p.17-19) define que papel “é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados de um indivíduo na organização” e que o cargo “designa um conjunto de tarefas específicas a serem executadas [...]”.

O cargo foi criado a partir da Revolução Industrial com a divisão do trabalho, sua interdependência e invenção da máquina, passando por mudanças conceituais acompanhando a evolução das teorias da administração.

Da mesma forma que a estrutura organizacional é mostrada através de organogramas, os cargos são desenhados e classificados em manuais internos da organização que identificam as atividades que devem ser desempenhadas pelo profissional que o ocupa.

Na Teoria Clássica, o cargo era desenhado em função da melhor forma de executar as tarefas, considerando o estudo dos tempos e movimentos para obter a máxima eficiência; Com a teoria das Relações Humanas, inicia a preocupação com o desempenho das pessoas no cargo e a interação entre os níveis de responsabilidade e autoridade possibilitando crescimento individual. Nos tempos atuais, com o novo modelo de RH, o cargo é dinâmico e baseado no enriquecimento das tarefas com responsabilidade, autodireção e autocontrole. Do ponto de vista psicológico, de acordo com Chiavenato (1989), o ocupante melhora o seu desempenho no cargo se conhecer o que se espera dele, se receber *feedback* regularmente para poder corrigir e melhorar o seu desempenho e ainda, se permanecer um clima favorável entre superior e subordinado.

Cargo é o conjunto de funções, tarefas e atribuições com posicionamento definido na estrutura organizacional através dos níveis hierárquicos ou de subordinação. Todo o cargo deve possuir um ocupante, que é a pessoa designada para executar as funções específicas do cargo onde a autoridade e responsabilidade estão inerentes. Função é o conjunto de tarefas e

atribuições exercidas pelo ocupante.(CHIAVENATO, 1989). Para descrever um cargo, é preciso enumerar detalhadamente as tarefas e atribuições que dele compõe, a periodicidade da execução, os métodos empregados e os objetivos, com um grupo de deveres e responsabilidades que os distingue dos outros cargos, proporcionando meios para o alcance dos. Significa unir um grupo de deveres, responsabilidade e características no qual o diferenciam dos outros cargos, estabelecendo e descrevendo o conjunto de tarefas a serem desempenhadas, definindo os métodos e processos do trabalho e definindo os níveis de responsabilidade, autoridade, supervisão, comunicação, e a posição que o cargo irá ocupar no organograma.

Após descrever o cargo, deve-se fazer a sua análise com os requisitos inerentes, responsabilidades e condições que serão exigidas.

Para analisar o cargo é necessário verificar quais serão os requisitos intelectuais, físicos, responsabilidades envolvidas e as condições de trabalho para o desempenho adequado. Chiavenato (1989) define que analisar o cargo é identificar os aspectos intrínsecos do ocupante, descrevendo os requisitos mentais ou intelectuais, onde serão analisados o grau de instrução, experiências, capacidade de adaptação, iniciativa e aptidões. Também descrever os requisitos físicos, as habilidades, a operacionalidade, identificar as responsabilidades envolvidas nas atividades desempenhadas e avaliar as condições de trabalho.

Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, a análise estuda e determina os requisitos qualificativos. Descrever e analisar os cargos são funções estratégicas. Determinam o perfil ideal do ocupante, definindo linhas de autoridade e de responsabilidade na estrutura organizacional, descrevendo o plano de cargos e salários, auxiliando na definição de programas de treinamentos, avaliando os cargos e o desempenho, onde as atividades desenvolvidas pelo empregado baseiam-se nas informações proporcionadas pela descrição e análise dos cargos.

2.4.10 O planejamento e a programação das atividades de treinamento

A definição de planejar o treinamento para Carvalho (1974) é analisar as reais necessidades de formação dos profissionais, considerando a posição da empresa no mercado com uma política de treinamentos realista. É com o planejamento que se fixam as tarefas que devem ser desenvolvidas respondendo questões de como fazer, onde fazer, o que fazer, com que objetivos, etc. Ainda pelo mesmo autor (1988), é função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

Para Carvalho (1974, p. 14), planejar os treinamentos tem como objetivos:

- a) Ser possível provisionar o cronograma dos treinamentos, cursos, palestras, seminários, etc;
- b) Prever o orçamento dos investimentos, contabilizando custos e despesas do treinador, treinados, local, recursos didáticos, etc;
- c) Coordenar as atividades de treinamento;
- d) Adotar medidas corretivas durante a programação dos treinamentos fazendo os ajustes quando necessário;
- e) Precisar os resultados a atingir nos treinamentos estabelecendo critérios para avaliação dos programas.

Para Chiavenato (1999), o planejamento identifica as ações que serão implementadas, reunindo as necessidades levantadas com um programa coeso que deverá responder as perguntas: “quem treinar”, “como treinar”, “quando treinar” e também “de que forma treinar”, aplicando, adquirindo e garantindo um programa de capacitação eficiente. Ainda pelo mesmo autor (2002, p. 510), o planejamento “ é uma decorrência do diagnóstico do treinamento”. É de responsabilidade exclusiva da gerência de treinamento predeterminar as ações administrativas ao planejar o treinamento, desenvolver políticas de treinamento a serem seguidas, estabelecer procedimentos e padronizar métodos de formação, definindo o orçamento da unidade de treinamento, programando as atividades de treinamento, estabelecendo as prioridades na programação, desenvolvendo estratégias, fixando os objetivos

do treinamento e ainda, fazendo cumprir os planos através da criação de controles eficientes.

Carvalho (1988) define os passos do planejamento conforme Figura 3:

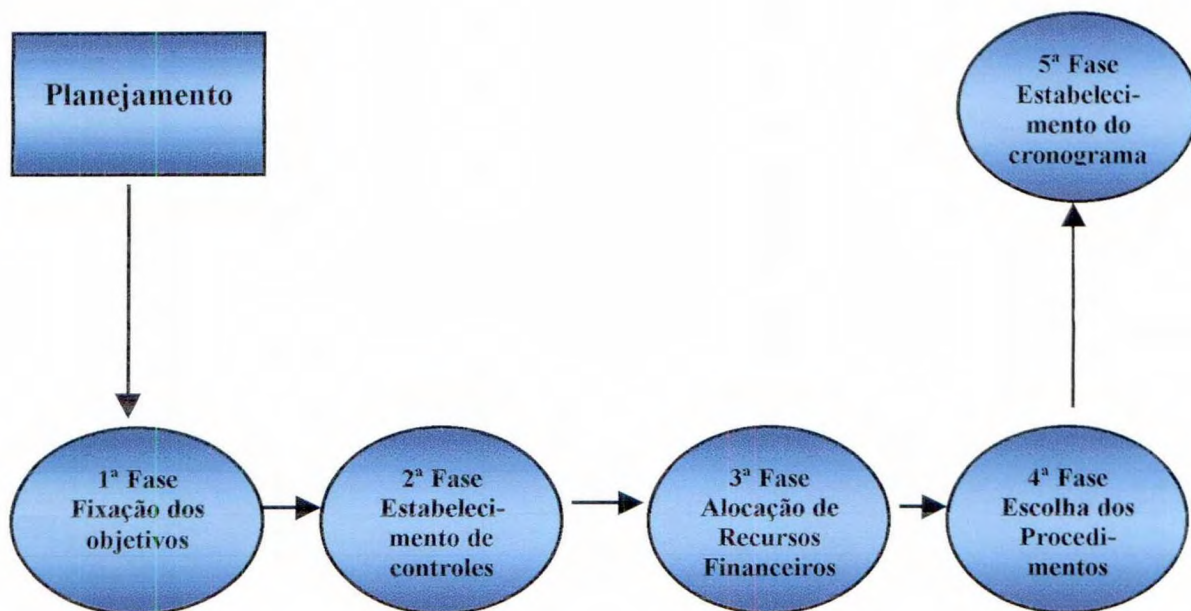


Figura 3: Fluxo das etapas do planejamento no processo do treinamento.

Fonte: Carvalho (1988, p. 53).

A seguir serão detalhadas as etapas que compõem o planejamento:

a) Os objetivos do treinamento:

De acordo com Carvalho (1988), o objetivo é o núcleo central de todo o plano de trabalho bem elaborado encaminhando-os às ações no sentido dos objetivos.

Gil (1994) divide os objetivos do treinamento em gerais e específicos. Os objetivos gerais referem-se ao que o treinado será capaz de fazer ao final do treinamento e os objetivos específicos referem-se à identificação de comportamentos do treinado ao final de cada módulo do curso. São chamados objetivos de aprendizagem. O mesmo autor também classifica os objetivos de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes. Os objetivos referentes aos conhecimentos envolvem as capacidades intelectuais. Os objetivos referentes às habilidades devem enfatizar atividades neuromusculares para as atividades operacionais. Os

objetivos referentes às atitudes retratam os aspectos emocionais, como as relações interpessoais, por exemplo. Com efeito, as características individuais podem ser analisadas pela psicologia da aprendizagem que ressalta as diferenças individuais, a motivação, a atenção e o *feedback*.

b) Os controles do treinamento

Controlar o programa de treinamento é verificar se o plano está caminhando em direção aos objetivos traçados. Para um eficiente sistema de controle, Carvalho (1988) ressalta as seguintes características: rapidez de ação para revelar os desvios do plano, flexibilidade para modificá-lo, se necessário; economia, otimizando os recursos; compreensão, para que todos possam acompanhá-lo e ação corretiva para corrigir possíveis falhas e desvios. Os tipos de controle podem ser orçamentos, testes, provas, entrevistas, relatórios, documentações diversas.

c) A viabilidade do treinamento:

Para que os objetivos do desenvolvimento de RH sejam alcançados, a unidade de treinamento deve analisar as perguntas e respostas conforme a ilustração da Figura 4:

d) Alocação dos recursos financeiros

A destinação dos recursos financeiros é muito importante para o processo de planejamento da capacitação do treinado. Para Carvalho (1988), é preciso estabelecer as prioridades das necessidades de treinamento adaptando o orçamento à realidade da empresa.

e) O conteúdo do treinamento

De acordo com Gil (1994), o conteúdo deve corresponder ao que é necessário para o processo da aprendizagem. Por isso, o conteúdo ministrado nos treinamentos deve ter validade, devem estar atualizados e relacionados com as experiências dos treinados, devem ser flexíveis para possíveis modificações, ser úteis e adequados ao tempo e ao nível do treinado.



Figura 4: Elementos da programação do treinamento.
Fonte: Carvalho (1988, p. 49)

f) As estratégias de ensino

Para promover o processo da aprendizagem, Carvalho (1988) ressalta que é na etapa do planejamento que as técnicas e os métodos devem ser definidos. Gil (1994) reforça que para promover o aprendizado, o treinamento deve ser elaborado respeitando as diferenças

individuais, deve ser motivador para despertar entusiasmo e atenção dos treinandos, com muitos exemplos práticos e principalmente deve contemplar o *feedback* do aprendizado. As estratégias ou métodos de ensino, de acordo com o mesmo autor são: exposição verbal, discussão em grupo, estudo de caso, dramatização, jogos, leituras, entre outros, utilizando recursos audiovisuais para tornar a comunicação mais eficiente.

g) Cronograma das atividades do treinamento

De acordo com Carvalho (1988, p.52) “consiste na elaboração do cronograma final contendo datas, épocas, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação do treinamento”.

h) Execução do treinamento

É a aplicação do que foi planejado e programado. Para isso, são necessários instrutores qualificados, selecionar os treinandos de acordo com suas aptidões e interesses pessoais, disponibilizar materiais, equipamentos e instalações de qualidade, ter cooperação de todo o pessoal da empresa envolvido no processo.

Após a execução do programa de treinamento, é preciso verificar se o mesmo foi eficaz, ou seja, se os treinamentos realmente atenderam às necessidades para o qual foram desenhados. Por isso, Chiavenato (1999) selecionou algumas perguntas que devem ser respondidas para analisar a eficácia do programa como: As pessoas se tornaram mais produtivas? A organização alcançou os seus objetivos estratégicos e táticos? Além de coletar dados concretos medindo a satisfação dos colaboradores, a produtividade, a variância em torno dos padrões estabelecidos, etc.

2.4.11 Avaliação dos resultados do treinamento

Conforme Marras (2002), a avaliação dos resultados do treinamento é um dos grandes problemas enfrentados pela área de treinamento e desenvolvimento, pois a avaliação dos treinamentos deve mensurar os resultados obtidos com os treinamentos comparando ao que foi planejado e isso nem sempre é possível.

A opinião de Gil (1994) é reforçada pela de Marras (2002) ressaltando que é uma etapa crítica em que o gestor deve mensurar se os objetivos do treinamento foram atingidos. Muitas vezes, as avaliações de treinamento realizadas nas organizações são subjetivas, com ausência de técnicas efetivas, não permitindo uma análise realista.

Chiavenato (1999) aconselha que é preciso criar um clima favorável para o treinamento e capacitação. As habilidades devem ser incentivadas e a criatividade e inovação valorizados, transformando a cultura organizacional para proporcionar a aplicação prática dos conhecimentos e soluções, aplicando o que foi aprendido.

As opiniões dos autores pesquisados com relação à avaliação do treinamento são muito semelhantes. Porém, a análise feita por Gil (1994) está mais completa. Este autor propõe quatro níveis de avaliação do treinamento que devem se complementar.

A primeira etapa é a avaliação das reações, ou seja, avalia-se a percepção do treinado com relação ao conteúdo ministrado no treinamento. É feita no final do treinamento.

A segunda etapa é a avaliação da aprendizagem, avaliando se houve aprendizagem com o treinamento proposto, pois o aprendizado não envolve somente aquisição de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento das habilidades e o desenvolvimento de atitudes. Para avaliar o conhecimento, podem ser utilizados testes. Os testes conduzem a um julgamento objetivo com questões abertas e fechadas para avaliar também a capacidade de

síntese, organização das idéias, etc; Avaliar as atividades é uma tarefa bem mais complexa. É recomendável utilizar técnicas de observação direta, relatórios, etc.

A terceira etapa é a da avaliação do comportamento no cargo. Este nível de avaliação não ocorre após o treinamento. Exige que o treinamento seja voltado ao desempenho das atribuições no cargo. As técnicas utilizadas para avaliação do comportamento no cargo são a amostragem de atividades com registro do comportamento do treinado pelas observações diárias. As observações devem ser registradas através de anotações diárias das tarefas, entrevistas e questionários, interrogações sobre o comportamento do colaborador, tudo para que seja possível medir o seu desempenho.

Por fim, a etapa da avaliação do resultado verificando em que medida o treinamento provocou mudanças pretendidas pela organização. Não é uma tarefa fácil, por isso, a avaliação do resultado pode ser feita através de diversas técnicas em função dos objetivos pretendidos. As técnicas são as mesmas aplicadas para avaliar o comportamento do treinado no cargo.

Hamblin apud Marras (2002) propõe um quinto nível de avaliação do treinamento chamado “avaliação de valores”, onde o efeito do treinamento pode causar mudanças no perfil cultural individual e organizacional. As etapas da avaliação do treinamento estão ilustradas na Figura 5: É importante ressaltar que a avaliação dos resultados do treinamento possui objetivos bem distintos da avaliação do desempenho. A primeira avalia o programa de treinamento, mede os resultados daquele treinamento específico comparando o executado com o planejado de acordo pela organização. A avaliação do desempenho conforme Marras (2002), permite o administrador mensurar os resultados obtidos pelo desempenho no cargo, ao nível de conhecimentos, habilidades e atitudes, medindo o seu potencial futuro na organização, mais ampla e mais abrangente do que a avaliação do treinamento.

**ABORDAGEM DE
HAMBLIN**



Figura 5: Avaliação do treinamento.
Fonte: Marras (2002, p. 162).

Com a avaliação dos resultados do treinamento, encerra-se o processo do ciclo do treinamento ilustrado na Figura 6.

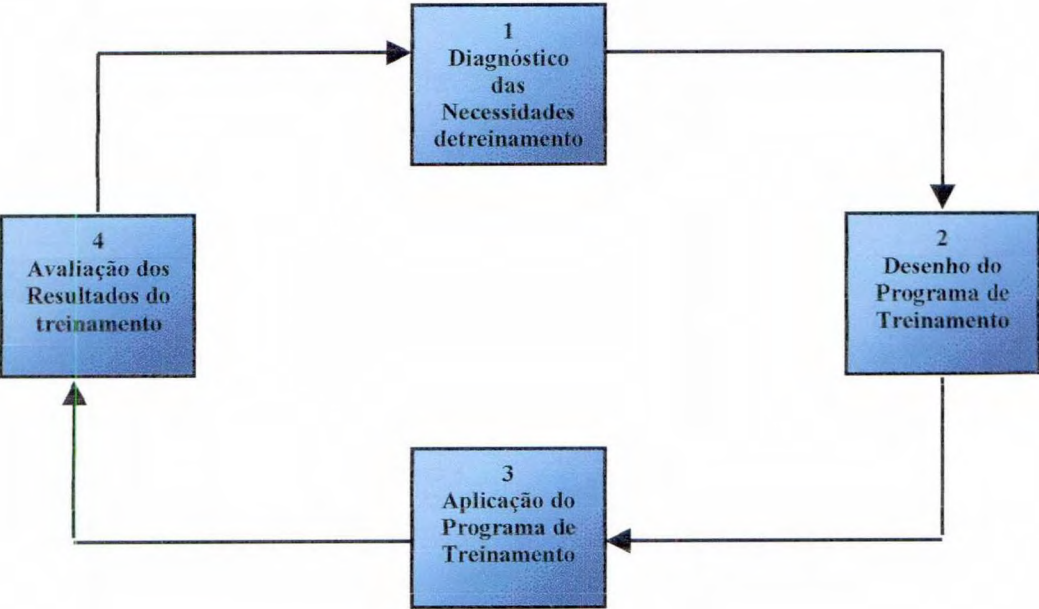


Figura 6: O ciclo do treinamento.
Fonte: Chiavenato (2002).

2.5 Avaliação de Desempenho

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Surgiram junto com a divisão do trabalho e foram amplamente divulgadas a partir da segunda guerra mundial. Na época, a preocupação era medir o aumento da produtividade no trabalho onde o homem era um “objeto moldável e manipulável aos interesses da organização” (CHIAVENATO, 1989, p. 84).

Com a escola das Relações Humanas, a preocupação principal passou a ser o homem donde surgiram questionamentos de como conhecer e medir as suas potencialidades e ainda o que o leva a ser eficiente e produtivo, que necessidades devem ser supridas para um bom funcionamento, entre outros.

Com a teoria Behaviorista, inicia a preocupação com a motivação humana e com o comportamento individual. “O homem vai ao trabalho com a perspectiva da auto-realização” (CHIAVENATO, 1989, p. 84). Neste momento ele se torna importante para a organização, necessita ser reconhecido, ter integração no ambiente de trabalho e há a preocupação com o progresso e permanência na organização.

“Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”. “A avaliação de desempenho é o instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica” (MARRAS, 2002, p. 173).

O conceito de avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (2002, p. 325), “é a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento no futuro” para poder identificar problemas do empregado com relação ao cargo que ocupa. A avaliação, quando bem planejada e executada, ajuda na construção de uma política adequada de Recursos Humanos visando atender às necessidades da organização na busca de melhores resultados como a adequação ao cargo, oportunidades de treinamento, promoções, incentivo salarial, relacionamento interpessoal, aumento da produtividade, etc.

A avaliação de desempenho não deve se restringir a um julgamento superficial e unilateral do chefe com relação ao empregado. É necessário análise e avaliação profunda, localizando as causas dos problemas e estabelecendo novas perspectivas para o avaliado. Então, é preciso que o avaliado conheça a mudança planejada e a forma como a avaliação será transmitida a ele. É uma ferramenta que, quando bem utilizada, propicia melhores resultados no trabalho, melhorias no relacionamento entre supervisor e subordinado, auto-aperfeiçoamento do emprego, estimativa de potencial de desenvolvimento, estímulo à produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, entre outros.

Chiavenato (2002) descreve que de acordo com os objetivos fundamentais, a avaliação de desempenho deve permitir condições para medir o potencial humano, além de permitir o tratamento dos colaboradores como vantagem competitiva e fornecer oportunidades de crescimento com condições de participação dos membros na organização para o alcance dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Por isso, é preciso preparar o empregado para o processo de avaliação de desempenho. É necessário que a organização que for adotá-la entenda o que significa e para que serve. É recomendável que a organização explique ao empregado o que ela espera dele como profissional. O papel do órgão que realiza a avaliação de desempenho seja de linha ou *staff* deve ter a preocupação de que o empregado esteja preparado emocionalmente para receber o *feedback*. Por isso, avaliação de desempenho não pode ser subjetiva e nem ter somente um avaliador. Em algumas organizações, de acordo com Chiavenato (1989), a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão específica.

É preciso ter muito cuidado na escolha da equipe ou da comissão que fará a avaliação. Em algumas organizações, de acordo com Chiavenato (2002), a avaliação do desempenho é designada a uma equipe para tal finalidade. Esta equipe pode pertencer a diversos órgãos ou departamentos modernamente deslocando a responsabilidade para o próprio indivíduo na busca consensual dos objetivos a serem desenvolvidos.

A avaliação do desempenho de 360° refere-se ao contexto geral. Ela circula por todos os elementos que contém relação direta com o avaliado. Estes elementos podem ser os seus colegas de trabalho, o seu superior imediato, clientes, fornecedores, ou seja, todas as pessoas que giram em torno do avaliado, além de sua própria auto-avaliação. Para Chiavenato (2002), a avaliação de 360° proporciona melhores condições para adaptação e ajuste no contexto organizacional. Por consequência, se a equipe avaliadora não estiver bem preparada, o processo pode apresentar vícios de julgamento devido a possível subjetividade e erro. Do ponto de vista psicológico, Marras (2002) afirma que os vícios podem ser conscientes ou intencionais, buscando prejudicar ou ajudar o avaliado e também inconscientes, quando há atitudes não intencionais. Desta forma, explica-se a atitude ética e imparcial dos avaliadores.

Marras (2002) identificou três campos que influenciam na obtenção de resultados positivos na avaliação de desempenho:

- a) O querer saber, onde o avaliador deve querer avaliar com imparcialidade e conhecer as armadilhas e técnicas envolvidas no processo avaliativo;
- b) As metas, que dizem respeito à missão da avaliação de desempenho, seus objetivos, para que o avaliador não perca o rumo da avaliação;
- c) As possibilidades, que são instrumentos para realizar a avaliação de desempenho, a metodologia aplicada, como aplicação de formulários, ambiente, etc.

O programa de avaliação de desempenho deve ser feito de forma saudável, com seriedade e definição concreta dos objetivos, deve ser considerado como uma das ferramentas que conduzam a melhoria dos resultados dos Recursos Humanos na organização. Não deve se restringir a um julgamento superficial nem unilateral do avaliador. O ritual de avaliação entre o avaliador e o avaliado deve ser transparente, objetivo e ter argumentos sólidos. O avaliador ao dar *feedback*, deve considerar os pontos fortes e pontos fracos do avaliado e não somente o que ele precisa melhorar. É importante que seja construído um ambiente harmônico e

democrático para que ambos, avaliador e avaliado, possam discutir e argumentar pontos discordantes. Ninguém é dono da verdade absoluta, podendo gerar pontos de vistas diferentes. Por isso, Marras (2002) reforça que avaliador deve ter o seu posicionamento bem argumentado e concreto para sustentar o seu ponto de vista.

2.6 A Visão Atual em Gestão de Pessoas relacionada ao Treinamento e Desenvolvimento

2.6.1 A Educação Empresarial

Na visão atual, as empresas configuram-se como uma comunidade de aprendizagem. Para Matos (1996, p. 2), “a educação empresarial significa dar visão sistêmica e excelência ao processo de renovação humana e organizacional”. As organizações que possuem um ambiente de aprendizagem possuem diferencial estratégico, onde é imprescindível uma pedagogia de liderança na concepção de gerente educador, onde a função básica de um líder é educar e a ele cabe formar equipes integradas e desenvolver talentos. Para Matos (1996), o líder deve descobrir e desenvolver o potencial humano, estimular a participação e a criatividade, criar um clima propício para a integração da equipe.

As organizações que aprendem proporcionam espaços que estimulam a participação dos seus colaboradores. Tornam-se comunidades da aprendizagem, onde a gerência exerce papel de liderança e os canais de comunicação favorecem a construção do conhecimento. A função da gerência agora é de liderar com equipes e desenvolver pessoas na busca de objetivos comuns possibilitando renovação continuada.

Para Matos (1996), a empresa que pensa é aquela que investe em integração das lideranças por meio da discussão, negociação, e comprometimento com a verdade, políticas e estratégias comuns. Para desenvolver a cultura da participação, é preciso criar condições que

motivem a reflexão, através de práticas que contribuam no processo decisório, estímulo à descentralização pelo exercício de delegação das autoridades e habilitação das gerências para assumir novas responsabilidades.

Para Aubrey & Cohen (1995), os clássicos papéis desempenhados pelos gerentes estão passando por revisões ou sendo eliminados à medida que as equipes vão assumindo novas funções mais ligadas a gerência buscando o comprometimento com a mudança e estabelecendo relacionamentos de aprendizado em substituição aos relacionamentos clássicos de poder.

De acordo com Matos (1996), a visão tradicional de crescimento profissional é marcada por estágios de promoção, mudança no título, aumentos salariais, estabilidade no emprego. Já na concepção atual, há instabilidade no emprego e o indivíduo se torna responsável pelo próprio crescimento da carreira, buscando o seu autodesenvolvimento.

2.6.2 A educação permanente

A sociedade do conhecimento exige profissionais continuamente atualizados para se manterem no mercado de trabalho. Desta forma, a educação permanente ou educação continuada é o aperfeiçoamento contínuo do homem ao longo da vida, reciclando-se para obter auto-realização e qualidade de vida. Atualmente, o conceito de educação não se limita apenas ao período escolar. Ela faz parte da formação integral do homem fazendo ele pensar, agir e se adaptar às transformações. Por isso, Matos (1996) afirma que a aprendizagem renovadora depende de atitude e método e também depende de como o homem se torna receptivo às influências para refletir sobre a sua realidade. A sociedade em transformação exige educação continuada para garantia de estar interagindo com as transformações.

Nas organizações que aprendem, o treinamento está inserido no processo de ensino e aprendizagem contínuo e planejado das necessidades pessoais. Para Teixeira (2001), o treinamento precisa ser visto como abordagem contínua, pois as organizações precisam manter a competitividade, padronizar os seus serviços e saber lidar com a instabilidade para transformarem-se em “educação e desenvolvimento” em busca do aperfeiçoamento do homem e crescimento pessoal e profissional. O treinamento como educação contínua gera resultados em longo prazo, pois tende a formar profissionais competentes, talentosos e comprometidos. A educação concebida de forma permanente abrange o ser humano na sua totalidade.

No ambiente de trabalho, os sistemas permanentes de educação previnem a obsolescência atrelada a um clima aberto e participativo, permitindo seu desenvolvimento e fortalecendo a sua cultura organizacional. Através dos programas permanentes de desenvolvimento humano, tecnológico, de reciclagem periódica e com um plano de crescimento técnico e funcional, torna-se possível análise e reflexão do papel do ser humano na organização para conquista do seu espaço no trabalho, na sociedade, suprimindo as suas necessidades essenciais.

2.6.3 O ensino a distância

Para Matos (1996), a aprendizagem é um fenômeno individual, pois depende das condições de cada um. O ensino a distância pressupõe a auto-instrução e a automotivação ajustadas às necessidades do aprendiz. A crescente necessidade de formação, treinamento e aperfeiçoamento, auxiliado pelo ensino a distância, dinamiza a educação permanente criando novos hábitos de leitura e possibilita melhor aproveitamento dos multimeios para o indivíduo aprender a pensar, pesquisar, criar e refletir individualmente.

De acordo com Gil (1994), a Internet democratizou a informação, tornando-se acessível a todos os funcionários, independentemente dos níveis hierárquicos. O *E - Learning* possibilitou a alta viabilidade de comunicação empresarial e a promoção de programas de treinamento, onde os empregados podem ser treinados em qualquer dia, em qualquer lugar, em qualquer hora. Alguns benefícios do *E - Learning* podem ser considerados, pois torna-se possível traduzir cursos para outros idiomas, reduzir os custos em locações de espaço físico ao ministrar os treinamentos e também reduzir custos de materiais didáticos, tornando possível treinar milhares de funcionários ao mesmo tempo em qualquer lugar do mundo. Dalmau (2001) concorda com Gil quando explica que o meio presencial possui algumas deficiências quanto à capacidade de atendimento simultâneo. Por isso, o Ensino a Distância (EAD) é uma modalidade de ensino que auxilia nos programas de capacitação profissional.

Os programas de treinamento e desenvolvimento profissional baseado nos conceitos de educação à distância se tornam cada vez mais uma opção para a exigência do mundo moderno; um mundo sem fronteiras para a informação, ágil, competitivo, que nos colocam a frente a uma demanda de reformulação nos tradicionais programas de recapitação de pessoal (CARVALHO apud DALMAU, 2001, p. 48).

De acordo com Barcia apud Dalmau (2001), a educação a distância é uma ferramenta fundamental para a integração entre as universidades e as empresas. Com a globalização da economia e a rapidez nas inovações tecnológicas, a exigência na formação, treinamento e reciclagem profissional aumentaram tornando o EAD uma das principais tendências do novo milênio.

2.6.4 A Educação Corporativa e as Universidades Corporativas

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deve ser um processo contínuo e por isso, muitas empresas estão partindo para as Universidades Corporativas, envolvendo novas metodologias como o EAD. Chiavenato (2000) define que a Educação Corporativa é um

processo criado para promover desafios, mudanças em organizações que ensinam e aprendem. Teixeira (2001) associa a empresa com a Universidade Corporativa, ou seja, não é uma Universidade e sim um processo de aprendizagem envolvendo todos os níveis da empresa onde os empregados aprendem, compartilham, inovam, superam suas performances no trabalho e aumentam sua produtividade, pois o foco está no aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa.

Teixeira (2001, p.32) define a Universidade Corporativa como “uma empresa cuja responsabilidade é operar como uma unidade de negócio auto-sustentada como um centro de lucros”. Ainda pela mesma autora, “É desenvolver idéias orientadas para o negócio, vinculada a questões estratégicas da empresa”.

De acordo com Meister *apud* Dalmau (2001), no final da década de 80, empresas americanas perceberam que não poderiam somente depender das instituições de ensino superior para desenvolver a sua força de trabalho, pois perceberam redução no prazo de validade do conhecimento. As Universidades Corporativas surgiram para suprir as carências da educação superior. Segundo Dalmau (2001), o conceito de Universidade Corporativa para algumas organizações se deve a questões estratégicas para manter a força de trabalho efetivamente preparada. Por isso, os programas de capacitação profissional nas Universidades Corporativas tendem a ser múltiplos e diversificados conforme sua natureza, porte e a cultura da organização.

Devido o grande investimento para montar uma estrutura que supra as necessidades organizacionais, no Brasil, apenas grandes organizações conseguem adotá-la, porém, em empresas de menor porte, as organizações criam práticas gerenciais semelhantes às práticas das Universidades Corporativas (DALMAU, 2001).

2.6.5 A Gestão por Competências

Para Picarelli apud Boog (1994, p. 219), “Competência é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior”. Explicando, conhecimento é o saber adquirido, conhecimento técnico, conceitos. Atitudes são comportamentos. Habilidades é o saber fazer, pôr em prática.

De acordo com o mesmo autor, as competências podem ser genéricas, ou seja, requeridas por todos os níveis ou funções; competências de gestão e liderança, diferenciadas pela alta performance nos níveis e funções ou competências específicas, ou seja, competências de função, distinguindo-se dos diferentes grupos funcionais.

O adequado gerenciamento das competências permite a identificação e a disseminação dos diversos tipos de competências entre os profissionais.

Para Picarelli apud Boog (1994, p. 218), as pessoas são ativos ocultos no balanço contábil, que adicionam valor e sobrevivência à organização, onde o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do capital humano é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. A gestão por competências integra as áreas de Recursos Humanos como uma poderosa ferramenta para viabilizar as ações de Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2000), os empregados devem desenvolver competências básicas para o desempenho das suas atividades, além de adquirir e agregar novas competências para o contínuo sucesso do negócio. Para isso, a organização deve definir perfis profissionais para aumentar a produtividade adequando-os ao negócio. Por isso, a gestão por competências procura substituir o tradicional LNT por uma visão das necessidades do negócio.

“A Gestão por Competências representa o elemento catalisador das estratégias de capital humano” (PICARELLI apud BOOG, 1994, p. 218). É uma forma avançada de gerenciar pessoas, onde a base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que sejam alcançados os objetivos do negócio, preocupando-se com o

desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e atitudes, buscando integrar diferentes competências nos profissionais na definição de novos padrões de comportamento e também na construção dos perfis profissionais para o recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados. A gestão do conhecimento por competências, para Chiavento (2000), transforma a organização tradicional em organização da construção do conhecimento, exigindo educação contínua e aprendizagem.

A Avaliação de Desempenho por Competências, de acordo com Picarelli apud Boog (1994) deve desenvolver dois aspectos: acompanhar a performance de cada profissional, verificando a evolução na carreira pelas competências adquiridas e acompanhar o desempenho individual visando o alcance das metas estabelecidas.

Na Gestão por Competências, as ações de capacitação estão voltadas à disseminação das competências exigidas pela organização estabelecida no Planejamento Estratégico. É no Planejamento Estratégico que devem ser definidas as ações para capacitação, consolidadas às necessidades e prioridades para o desenvolvimento das competências, executando-as efetivamente e criando processos para monitorar a sua eficácia e eficiência.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos neste estudo estão estruturados na seguinte forma:

a) Quanto à natureza:

A pesquisa é aplicada, pois, conforme Marconi e Lakatos (2002), é caracterizada pela aplicação prática dirigida à solução de problema específico;

b) Quanto à forma de abordagem:

É caracterizada por pesquisa qualitativa. Silva e Menezes (2001) consideram a pesquisa qualitativa quando há existência de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, baseada na interpretação dos fenômenos, onde o ambiente analisado é a fonte direta para coleta de dados e o processo e o seu significado são os focos principais de abordagem.

c) Quanto aos fins:

Trata-se de pesquisa exploratória que, conforme Gil (1991), visa proporcionar familiaridade com o problema, tornando-o explícito, envolvendo também levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas, com experiências práticas do problema e com a análise e compreensão de exemplos. É também pesquisa descritiva, pois descreve características de determinada população, envolvendo o uso de técnicas padronizadas para coleta de dados De acordo com Vergara (2004), a investigação descritiva expõe as características do ambiente e do fenômeno pesquisado, as variáveis que correlacionadas e o grau de relação entre elas. Ações estas que serão feitas analisando a realidade do SENAI/CTAI.

d) Quanto aos meios:

É caracterizada por Pesquisa de Campo, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de Caso.

Pesquisa de Campo, pois de acordo com Vergara (2004) é empírica, realizada no local do fenômeno, ou seja, no SENAI/CTAI.

Pesquisa Documental, de acordo com Gil (1991), realizada a partir de documentos internos que não receberam tratamento analítico que são: Manuais, Plano de Trabalho, Intranet, Regulamentos, Relatórios, entre outros.

Pesquisa Bibliográfica, que conforme Gil (1991), é pesquisa através da consulta de material já publicado como livros, artigos de periódicos, Internet, dissertações, entre outros.

Estudo de caso, com estudo profundo para amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). Neste trabalho será estudado o SENAI/CTAI, uma Unidade do SENAI de Santa Catarina. O estudo de caso envolve registro das informações, observações, entrevistas, coleta de dados e explicações através da investigação real dos fatos.

e) Quanto às técnicas:

Será realizada observação direta_intensiva, utilizando-se de dois métodos que são: observação, onde o pesquisador é funcionário da empresa e entrevista não estruturada, sem roteiro pré-determinado, com o Diretor da Empresa, com a Facilitadora da Qualidade e com os Colaboradores de Gestão de Pessoas. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a entrevista proporciona a coleta das informações através da conversação, investigação e diagnóstico para o levantamento e veracidade dos fatos.

f) Universo e amostra

A amostragem do universo a ser pesquisado será selecionada por tipicidade, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2002), fica ao critério do pesquisador escolher a população-alvo que represente melhor contribuição para o estudo. Será selecionado para o estudo os colaboradores efetivos do SENAI/CTAI.

Considerando a amostra, é intencional, pois o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população. (MARCONI E LAKATOS, 2002) Neste estudo, a

amostra pesquisada é o Setor de Planejamento Estratégico e o Setor de Gestão de Pessoas da empresa analisada, coletando dados e buscando maior quantidade de informações referentes ao objeto da pesquisa.

g) Limitações

A pesquisa é limitada por considerar parcialmente o PDP, por tratar do objetivo estratégico específico relacionado à capacitação dos colaboradores, considerando alguns pontos do Sistema de Gestão e o Planejamento Estratégico do CTAI.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O SENAI/SC

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), organizado e administrado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), foi criado pelo Decreto-lei número 4048, de 22 de janeiro de 1942, sendo uma entidade de direito privado sem fins lucrativos. Está ligado às Federações de Indústrias dos diversos Estados, sendo que cada Estado tem seu Departamento Regional, os quais estão vinculados ao Departamento Nacional (DN).

O SENAI é uma Instituição de Educação Profissional que, desde sua criação, realiza treinamento e desenvolvimento educacional, com o objetivo de formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial. O Departamento Regional do SENAI de Santa Catarina foi criado em janeiro de 1954, com o objetivo de promover treinamento e desenvolvimento educacional para mão de obra industrial.

O SENAI/SC atua nas áreas de Educação e Serviços Técnicos e Tecnológicos. Na área de Educação Profissional (EP) abrangem os níveis básico, técnico e tecnológico, educação escolar no nível básico (ensino médio) e nível superior (pós-graduação *lato sensu*). Na área de Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) abrangem Assessoria Técnica e Tecnológica (ATT), Desenvolvimento Tecnológico (DT), Serviços Técnicos Especializados (STE) e Informação Tecnológica (IT). A atuação do SENAI/SC está voltada para o setor secundário da economia nos seguintes setores industriais: alimentos, automobilístico, metalmecânico, elétrico, eletrônica, automação, informática, madeira, mobiliário, papel e celulose, couro e calçados, têxtil, vestuário, cerâmico, construção naval, construção civil e plástico.

A Estrutura Organizacional do SENAI/SC está demonstrada nos organogramas representados nas Figuras 7 e 8:

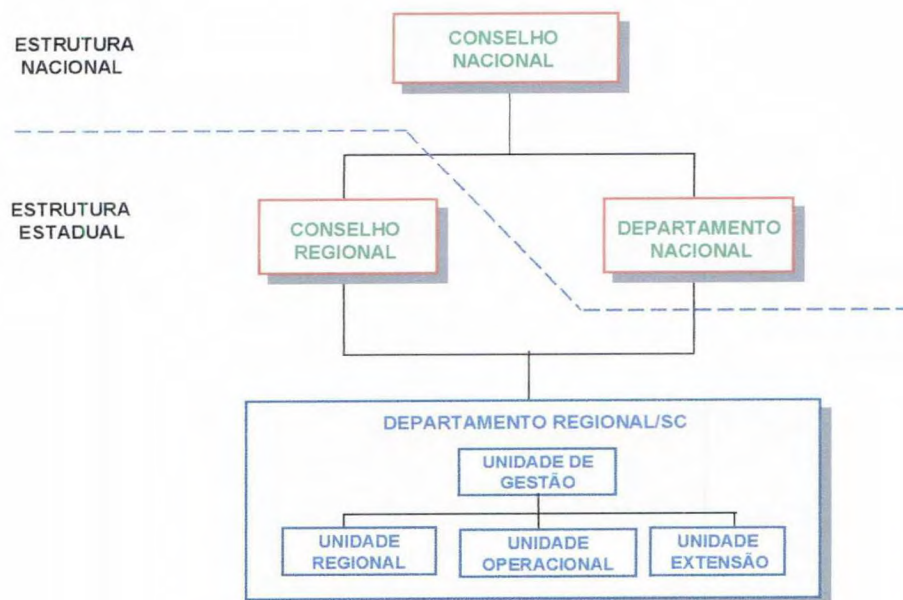


Figura 7: Organograma Geral do SENAI.
Fonte: SENAI/SC (2004).

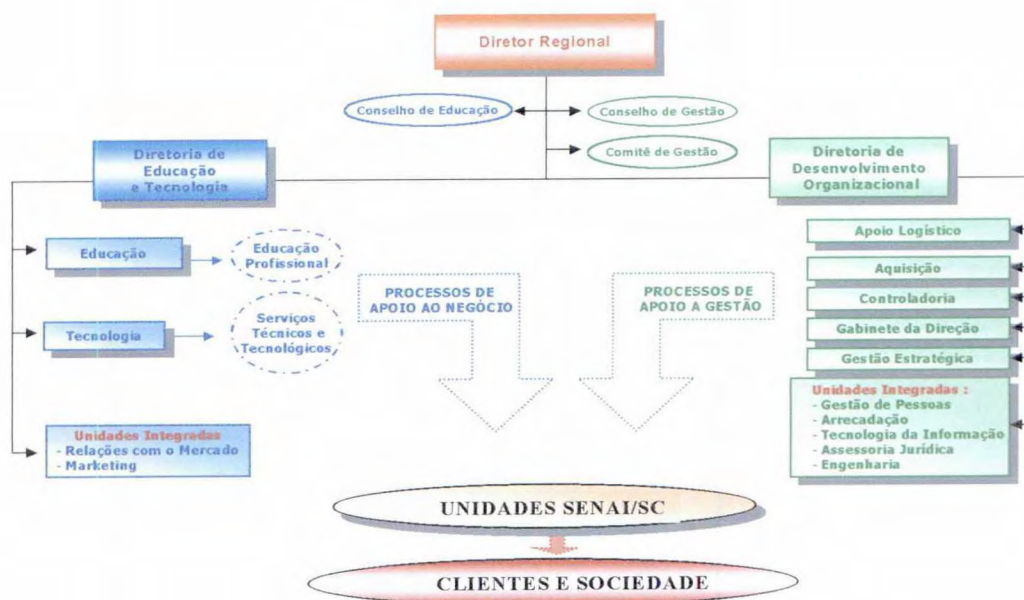


Figura 8: Organograma da Unidade de Gestão do SENAI/SC.
Fonte: SENAI/SC (2004)

A Estrutura Organizacional do SENAI é formada pelo Conselho Nacional do SENAI, pelo Departamento Nacional do SENAI, pelo Conselho Regional do SENAI , pelo Conselho de Educação do SENAI/SC, pelo Conselho Técnico Consultivo, pelo Departamento Regional do SENAI de Santa Catarina, entidade integrante do Sistema FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) e órgão de administração com jurisdição nos estados e nos territórios em que houver Federação de Indústria. O Departamento Regional (DR) é formado pela Unidade de Gestão, pela Direção Regional, demais Unidades do SENAI/SC e pelo Núcleo de Negócio, onde centraliza as ações de planejamento e execução das atividades de Educação e de Serviços Técnicos e Tecnológicos, no respectivo setor empresarial. É constituído por 32 Unidades, organizadas e distribuídas por 8 Regiões do Estado, priorizando as atividades econômicas de cada Região, sendo 01 Unidade de Gestão, a Direção Regional, 08 Unidades Regionais, 13 Unidades Operacionais, 09 Unidades de Extensão e 01 Centro de Educação, Eventos e Lazer

O processo de certificação e credenciamento existente no Sistema de Gestão do SENAI/SC são a ISO 9001, norma internacional que apresenta requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade e promove a adoção uma abordagem de processos utilizada pela organização para atingir a satisfação do cliente e garantir as relações contratuais.

4.1.1 O Sistema de Gestão do SENAI/SC

O Sistema de Gestão do SENAI/SC é corporativo É estabelecido e implementado com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), adequado e integrado aos Requisitos da Norma NBR ISO 9001. Os processos necessários para o Sistema de Gestão e a seqüência e interação dos processos estão descritos no Manual Sistema de Gestão(MSG). De acordo com SENAI/SC (2004), o Sistema de Gestão no SENAI/SC está

implantado nas suas Unidades em níveis de atendimento diferentes, adequado ao grupo em que elas estão inseridas. O Sistema de Gestão das Unidades está classificado nos Grupos A, B e C, com base nos resultados de indicadores mercadológicos, de ambiente sócio-econômico, de estrutura da Unidade e do atual nível do seu sistema de gestão. As principais ferramentas do sistema de gestão estão implantadas nas Unidades e são adequadas ao modelo de gestão e ao grupo da Unidade.

De acordo com a FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2004), o modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) reflete o conhecimento, a experiência e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas de todo o Brasil e do exterior. Em função de sua flexibilidade e da simplicidade, o modelo é útil para a avaliação, diagnóstico e orientação para qualquer tipo de organização e em qualquer porte. A incorporação dos fundamentos da excelência nas operações da organização de maneira continuada e adequadas ao seu perfil e estratégias está representada na Figura 9.

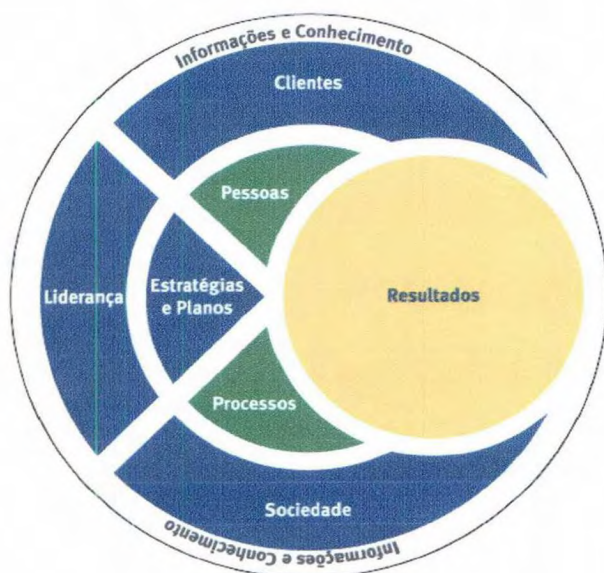


Figura 9: Modelo de excelência do PNQ
Fonte: FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (2004).

O Manual do Sistema de Gestão do SENAI/SC descreve cada um dos oito critérios de excelência e a forma como cada critério está implementado no SENAI/SC.

Para melhor entendimento do Sistema de Gestão, do Planejamento Estratégico e Planejamento de Recursos Humanos do SENAI/SC e do CTAI, serão apresentados os critérios “Liderança”, “Estratégias e Planos” e “Pessoas”.

a) Liderança

O Sistema de Liderança do SENAI/SC é composto pela Alta direção, ou seja, Diretoria Regional, formada pelo Diretor Regional, Diretor de Educação & Tecnologia e Diretor de Desenvolvimento Organizacional. A Alta Direção das Unidades do SENAI/SC é composta pelo Diretor da Unidade e ou Diretor Adjunto.

Entre os papéis de liderança do SENAI/SC estão o Representante da Direção (RD) com responsabilidade e autoridade para assegurar que os processos do Sistema de Gestão sejam estabelecidos, implementados e mantidos, existindo um em cada Unidade, o Facilitador dos Núcleos de Negócio, os Coordenadores de Curso e os Grupos – Tarefa, este último constituído para pesquisas e implementação de ações de melhoria ao Sistema de Gestão do SENAI/SC, formados por colaboradores de diferentes Unidades e/ou Núcleos de Negócio.

As diretrizes organizacionais do SENAI/SC necessárias à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades das partes interessadas estão estabelecidas e disseminadas em todas as suas Unidades e são mantidas atualizadas, mediante análise crítica do Sistema de Gestão e revisão periódica dos documentos.

Conforme SENAI/SC (2004), os padrões de trabalho orientam a execução das práticas de gestão da Direção Regional e das Unidades. Os padrões de trabalho são estabelecidos nos “documentos corporativos” conforme Figura 10:

Os principais métodos globais de controle para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho são as Auditorias Internas e Externas da NBR ISO 9001:2000, avaliação

interna e externa dos critérios do PNQ, análise crítica do sistema de gestão, todos realizados anualmente e também a análise crítica do desempenho global realizada semestralmente.

A Análise Crítica do Desempenho Global das Unidades do SENAI/SC é realizada semestralmente utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) em reunião do Comitê de Gestão. É acompanhada e avaliada por meio de Indicadores de Desempenho descritos no Contrato de Gestão e também através do Mapa Estratégico do BSC, conforme descrito na Instrução Corporativa (IC) 11 – “Informações e Conhecimento”.

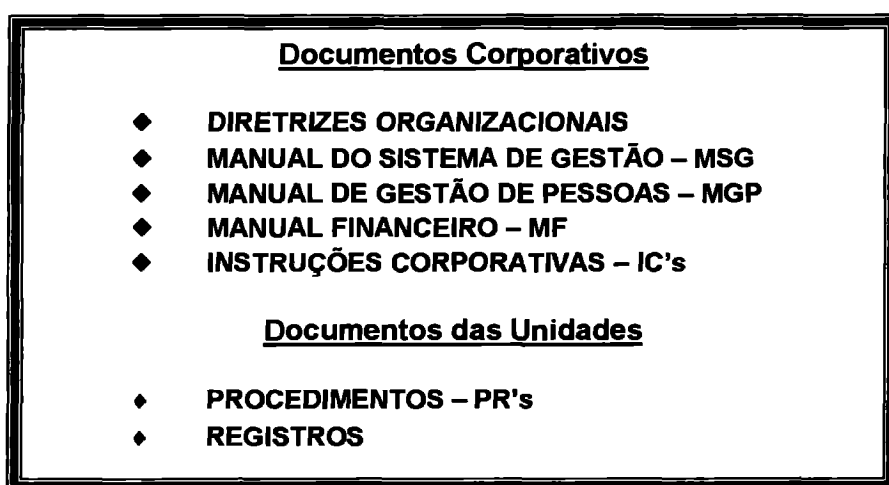


Figura 10: Estrutura da documentação do SENAI/SC.
Fonte: SENAI/SC (2004).

São 23 as Instruções Corporativas (IC's) e se aplicam a todas as Unidades do SENAI/SC. A IC 11 chamada “Informações e Conhecimento” explica o estabelecimento da sistemática operacional para definição, implementação e análise dos Indicadores de Desempenho nas Unidades do SENAI/SC com a ferramenta de gestão BSC, uma metodologia de gestão voltada ao alinhamento das metas e estratégias.

O BSC está traduzido no Mapa Estratégico do SENAI/SC Corporativo e nos Mapas Estratégicos das Unidades. De acordo com o SENAI/SC (2004), o Mapa Estratégico contém os objetivos que representam a tradução das estratégias que a organização pretende empreender para realizar sua visão. Esses objetivos seguem o princípio de causa e efeito e

estão estruturados em perspectivas. Associados aos objetivos estratégicos são definidos indicadores, metas e iniciativas estratégicas de desempenho que monitoram o alcance de tais objetivos. Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores estão associados aos objetivos estratégicos do BSC, onde as necessidades de informações são levantadas e gerenciadas a partir do processo de elaboração do Planejamento do Estratégico, conforme estabelecido na IC-16 chamada “Plano Estratégico do SENAI/SC”.

Conforme SENAI/SC (2003b), o SENAI/SC estabelece uma relação de indicadores de desempenho global corporativos que devem ser monitorados e analisados por todas as suas Unidades. Os indicadores são classificados por:

- a) Perspectiva do BSC;
- b) Hierarquia: operacionais e estratégicos.

Os indicadores de desempenho global corporativos, suas variáveis, a fórmula de cálculo e os processos que originam estão estruturados na IC 11.

De acordo com SENAI/SC (2003b), as Unidades podem definir também indicadores específicos, conforme os seus objetivos estratégicos, desde que sejam relevantes. As Unidades pertencentes ao grupo “A” têm estabelecido alguns indicadores padronizados para comparação entre elas, porém, tais indicadores não são de uso obrigatório. O Sistema de Gestão das Unidades está classificado nos Grupos A, B e C, com base em resultados de indicadores mercadológicos, de ambiente sócio-econômico, de estrutura da Unidade e do atual nível do seu sistema de gestão.

As Unidades, periodicamente, devem fazer uma análise crítica do seu Sistema de Gestão através do Comitê de Gestão. A periodicidade mínima exigida é de 6 meses. Na análise crítica devem ser considerados os Indicadores de Desempenho constantes no seu

Painel de Desempenho, onde devem ser analisados os resultados em relação à meta e ao padrão de desempenho. A cor verde significa que o indicador resultante atingiu a meta estabelecida; A cor amarela significa que o indicador resultante está acima do padrão, porém abaixo da meta, sendo recomendável uma ação preventiva e a cor vermelha significa que o indicador resultante ficou abaixo do padrão, sendo recomendável uma ação corretiva. Para facilitar a análise, pode ser utilizada uma identificação visual através de um *Kamban* de cores, simulando uma sinaleira ao lado de cada objetivo, refletindo sua situação (SENAI/SC, 2003b).

Caso a Unidade utilize referenciais comparativos, o Comitê de Gestão da Unidade deve escolher aquelas organizações e/ou outras Unidades do SENAI que apresentem características que as classifiquem de acordo com os seguintes critérios:

- a) concorrente ou do mesmo setor de atuação;
- b) similar em termos de porte, ou tecnologia, ou região geográfica, ou sistema de gestão;
- c) excelência (destaque significativo em um determinado campo);
- d) grande grupo, baseado em dados de grupos de *benchmarking* ou de pesquisas genéricas.

b) Estratégias e Planos

O Planejamento Estratégico do SENAI/SC é composto das seguintes etapas:

- a) Análise dos Ambientes Externos e Internos;
- b) Avaliação Estratégica;
- c) Redação e Aprovação do Plano de Trabalho SENAI/SC;
- d) Comunicação do Plano de Trabalho.

Conforme SENAI/SC (2004), os objetivos estratégicos são mensuráveis e coerentes com a Política e Diretrizes Organizacionais. Estão estabelecidos no Plano Estratégico do SENAI/SC Corporativo e no Plano de Trabalho de cada Unidade.

O planejamento do Sistema de Gestão é definido no Plano Estratégico do SENAI/SC, que é desdobrado no Plano de Trabalho das Unidades (PTU), garantindo a satisfação dos requisitos do produto, bem como, o atendimento dos objetivos estratégicos. A integridade do Sistema de Gestão é assegurada pelo acompanhamento e revisão periódica dos referidos Planos. A revisão dos Planos pode acontecer a qualquer momento, mas o período máximo não deve exceder a 1 ano para o Plano de Trabalho das Unidades e a 2 anos para o Plano Estratégico do SENAI/SC. O acompanhamento do Plano de Trabalho é feito pela análise crítica do BSC – *Balanced Scorecard*. O Plano Estratégico do SENAI/SC é desdobrado nos Planos de Trabalho das Unidades. As etapas do Plano de Trabalho das Unidades são estabelecidas conforme IC 18 chamada “Plano de Trabalho das Unidades”. Os Planos de Trabalho das Unidades são negociados com a Direção Regional e, após a aprovação, é firmado um Contrato de Gestão com cada região e esta com as suas Unidades. Desse modo, ficam formalizadas as atribuições, responsabilidades e obrigações de ambas as partes.

Os Indicadores de Desempenho são classificados de acordo com as seguintes perspectivas: financeira e social, clientes e mercado, educação, processos internos, pessoas e inovação. Tais indicadores se desdobram por Núcleos de Negócio e por áreas de atuação: Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

c) Pessoas

Conforme SENAI/SC (2004), os princípios e diretrizes que norteiam a relação do SENAI/SC com as pessoas ligadas direta e indiretamente à sua atividade estão expressas no documento corporativo Manual Gestão de Pessoas (MGP). No MGP estão estabelecidas todas as práticas relacionadas ao processo de Gestão de Pessoas como seleção de

competências, especificidades de contratação, operações trabalhistas, ambiente de trabalho, capacitação, remuneração e benefícios e incentivos.

O SENAI/SC desenvolve sua gestão de forma participativa e mantém uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos.

A Estrutura de Cargos e Salários está sistematizada no Plano de Cargos e Salários (PCS), onde estão definidos: o perfil, os requisitos, as atribuições e as responsabilidades de cada função e cargo. Todos os colaboradores são remunerados pelo PCS e também a organização tem implantado o Programa de Participação nos Resultados, remunerando resultados acordados no Contrato de Gestão. (SENAI/SC, 2004).

O SENAI/SC subsidia o autodesenvolvimento dos seus colaboradores. A prática visa crescimento profissional e busca maior competência, incentivando à participação em cursos de nível médio, superior e pós-graduação (SENAI/SC, 2004).

Como prática para a busca de competência, o SENAI está implantando o Plano de Avaliação de Desempenho por Competências para identificar e desenvolver talentos com sólida formação e potencial para assumir os novos desafios do mercado de trabalho (SENAI/SC, 2004).

De acordo com SENAI/SC (2004), o SENAI/SC necessita de profissionais competentes e sintonizados com a evolução tecnológica e a velocidade virtual da informação. Desta forma, ações permanentes são implementadas visando adaptar a competência do colaborador ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho. Tais ações são programadas a partir do Levantamento das Necessidades de Treinamento em sintonia com as Diretrizes Estratégicas do SENAI/SC. O resultado desta análise está expressa no Plano de Desenvolvimento de Pessoas. Os programas de capacitação e desenvolvimento abordam conteúdos técnicos, gerenciais ou de qualidade e objetivam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, os três componentes do conceito de competência.

O SENAI/SC, por meio de reuniões periódicas incentiva os seus colaboradores a comunicação eficaz e o compartilhamento dos conhecimentos e habilidades entre os diferentes Núcleos e Unidades, procurando conscientizá-los quanto à importância e a contribuição de suas atividades para a consecução dos objetivos e metas da Organização (SENAI/SC, 2004).

A eficácia das ações executadas para satisfazer as necessidades de competência dos colaboradores é avaliada semestralmente, por meio de instrumentos definidos e descritos no Manual Gestão de Pessoas.

c1) As Políticas de Gestão de Pessoas

Considerando o Sistema de Gestão e a Gestão de Pessoas do SENAI/SC, as Políticas de Gestão de Pessoas procuram orientar e assegurar que as funções e as atividades sejam corretamente desempenhadas e alinhadas aos objetivos organizacionais, permitindo o alcance dos objetivos individuais. De acordo com o SENAI/SC. (2003a, p. 3), as Políticas de Gestão de Pessoas do CTAI são:

- a) Proporcionar condições para a profissionalização da gestão e atuação empreendedora, com foco no cliente, mercado e resultados;
- b) Incorporar processos de mudança que promovam o realinhamento da cultura e o desenvolvimento pessoal e empresarial;
- c) Viabilizar condições para a integração entre as áreas de negócios;
- d) Desenvolver sistemas de reconhecimento e recompensa das equipes e pessoas em face dos resultados alcançados;
- e) Agregar continuamente competências que viabilizem o cumprimento dos referenciais estratégicos do SENAI;
- f) Disseminar uma cultura de gestão pela qualidade.

É possível verificar que as Políticas de Gestão de Pessoas são abrangentes e interdependentes. Estão focadas no negócio e na adequação da cultura organizacional para o alcance dos objetivos organizacionais complementadas pelos aspectos de Aplicação, Manutenção e Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

A Política “Proporcionar condições para a profissionalização da gestão e atuação empreendedora, com foco no cliente, mercado e resultados” considera os aspectos globais e o alcance dos objetivos organizacionais. A Política “Incorporar processos de mudança que

promovam o realinhamento da cultura e o desenvolvimento pessoal e empresarial” e a Política “Agregar continuamente competências que viabilizem o cumprimento dos referenciais estratégicos do SENAI” se complementam quanto ao desenvolvimento e adequação da cultura aos objetivos organizacionais e também quanto à preocupação e valorização do SENAI com relação ao desenvolvimento dos seus colaboradores para o alcance dos objetivos estratégicos. A política “Disseminar uma cultura de gestão pela qualidade” verifica a preocupação da organização em criar uma cultura participativa para a manutenção e melhoria contínua do sistema de qualidade. A política de Manutenção está representada na Política “Desenvolvimento de sistemas de reconhecimento e recompensa dos colaboradores” para manter a força de trabalho motivada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado. Por fim, a Política “Viabilizar condições para a integração entre as áreas de negócios” representa a necessidade de conhecimento, integração e participação efetiva dos colaboradores no negócio do CTAI através da multidisciplinariedade.

4.2 O SENAI/CTAI

Resultado da necessidade de oferecer às indústrias Catarinenses um centro de tecnologia capaz de desenvolver e transferir tecnologia voltada à competitividade, o Sistema FIESC, através do Senai Departamento Regional inaugurou o Centro de Tecnologia em Automação e Informática (CTAI). Fundado em 15 de Abril de 1994, o CTAI é uma instituição privada, sem fins lucrativos, que atua como Unidade Regional do SENAI/SC (SENAI.SC.CTAI., 2003)

Através da resolução nº 08/94 aprovado pelo Decreto Lei nº 494 do artigo 40 do regimento do Senai Departamento Regional, o Conselho Regional do Senai de Santa Catarina decretou a criação do CTAI no dia 25 de fevereiro de 1994.

As atividades do CTAI, assim como as do SENAI de modo geral, estão divididas basicamente em duas grandes áreas: Educação Profissional (EP), e Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT).

De acordo com o (SENAI.SC.CTAI., 2003), o novo modelo de gestão culminou no envolvimento de todos os colaboradores na criação do Plano Estratégico do SENAI/CTAI, que está desdobrado no Painel de Desempenho Balanceado utilizando o BSC e seu respectivo Mapa Estratégico onde os objetivos estratégicos estão desenhados.

Em Santa Catarina, onde a indústria está em todas as regiões de maneira equilibrada e atendendo a inúmeras áreas, o Senai estruturou-se para acompanhar tal diversidade. Desta forma distribuiu-se em 8 regiões distintas, com 37 Unidades, caracterizadas pelos setores industriais mais evidentes de cada região:

- Norte, onde há o predomínio do setor elétrico, metal e mecânico;
- Vale do Itajaí, com o setor têxtil, vestuário e pesca;
- Sul, com o setor da cerâmica e materiais;
- Planalto, onde se instala a indústria moveleira e da madeira;
- Oeste, onde predomina o setor agrícola e de alimentos;
- Alto Vale, com indústrias variadas;
- Meio-oeste, região já influenciada pelo setor de alimentos;
- Litoral, onde a indústria vem se instalando mais recentemente e é fortemente

influenciada pelos setores de alta tecnologia.

Cada região é composta por uma Unidade Regional e por Unidades Operacionais (unidades autônomas). Na região do Litoral, denominada “Região 1”, é definida pelas cidades que compõem a Grande Florianópolis que são: Na capital estão o CTAI, Centro de Desenvolvimento Empresarial (CEDEP) e Centro de Educação, Eventos e Lazer (CEEL) e pelas Unidades de São João Batista, Tijucas e São José. O CTAI foi criado com o intuito de

atuar na formação de recursos humanos para os setores de automação e tecnologia da informação da indústria catarinense.

No CTAI, a atuação em EP se dá por cursos regulares de graduação, cursos técnicos e de pós-graduação, cursos de curta duração (capacitação e aperfeiçoamento), cursos à distância através da Educação a Distância (EAD) e cursos “*in company*”, fechado para as empresas. A área de EP representa aproximadamente 80% do faturamento global do Centro.

Os Serviços Técnicos e Tecnológicos (STT) estão divididos nas seguintes sub-áreas:

Assistência Técnica e Tecnológica (ATT), que se refere à consultoria, prestação de serviços técnicos, serviços laboratoriais e assistência em geral;

Informação Tecnológica (IT), que consiste na promoção e divulgação da informação e do conhecimento, seja por serviços de biblioteca, documentais, realização de congressos e seminários, etc;

Desenvolvimento Tecnológico (DT), que abrange os trabalhos relacionados à Pesquisa Aplicada & Desenvolvimento Experimental, envolvendo funcionários, professores, alunos e pesquisadores visitantes no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos;

A área de STT tem sido responsável por aproximadamente 20% do faturamento do CTAI. Isto está embasado na forte infra-estrutura de equipamentos e laboratórios existentes, bem como pela formação de alto nível do grupo de colaboradores.

Anualmente são atendidos cerca de 2400 alunos em EP e 16 empresas em STT. Sem considerar os serviços laboratoriais que em 2002 totalizaram 217 atendimentos.

O prédio do CTAI foi construído com recursos próprios do SENAI em terreno de 28 mil m², na Rodovia SC-401, Florianópolis. Em 2002 houve ampliação da edificação, com a construção de novas salas de aula, biblioteca e laboratórios, totalizando 5.400 m².

A Figura 11 mostra uma visão externa do CTAI com apresentação genérica da sua

estrutura. O CTAI dispõe de sala de vídeo-conferência, auditório, diversas salas de aula e de apoio administrativo. Do ponto de vista de processos produtivos, pode-se considerar EP e STT, bem como suas sub-áreas, como os principais processos de trabalho por suas características específicas de arranjo e produção.

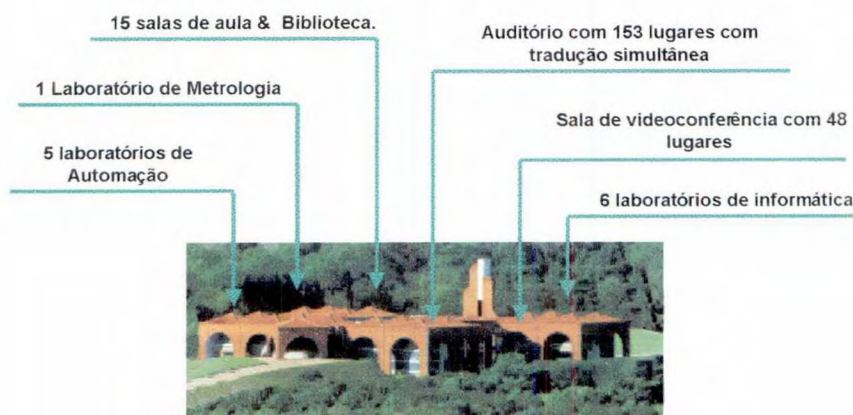


Figura 11: Vista externa do CTAI.
Fonte: SENAI.SC.CTAI. (2003)

Para a realização desses produtos, bem como para a efetiva coordenação dos diferentes processos de EP e STT, o CTAI articulou seus Recursos Humanos e materiais em diferentes Núcleos de Negócios e um Núcleo de Apoio, conforme pode ser verificado no seu organograma representado na Figura 12. Os Núcleos de Negócios interagem em suas atividades sendo que os processos de EP e STT são comuns a todos eles e a sua atuação é combinada junto ao mercado na oferta dos diversos produtos. Os Núcleos de Negócios são Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas (NDS), Núcleo de Automação Industrial (NAI), Núcleo de Informática (NINF), Núcleo de Educação a Distância (NED), Núcleo de Empreendedorismo e Inovação (NEI) e o Núcleo de Apoio Administrativo (NAA), que participa de todas as atividades como meio facilitador e gestão administrativa.

Conforme identificado no SENAI.SC.CTAI. (2003), considerando o grau de especialização e foco de negócios em que o CTAI está inserido, os seus colaboradores

apresentam forte concentração em áreas de alta tecnologia, bem como alto nível de escolaridade. A força de trabalho do CTAI está representada conforme Quadro 6 e o nível de escolaridade está representado no Quadro 7.

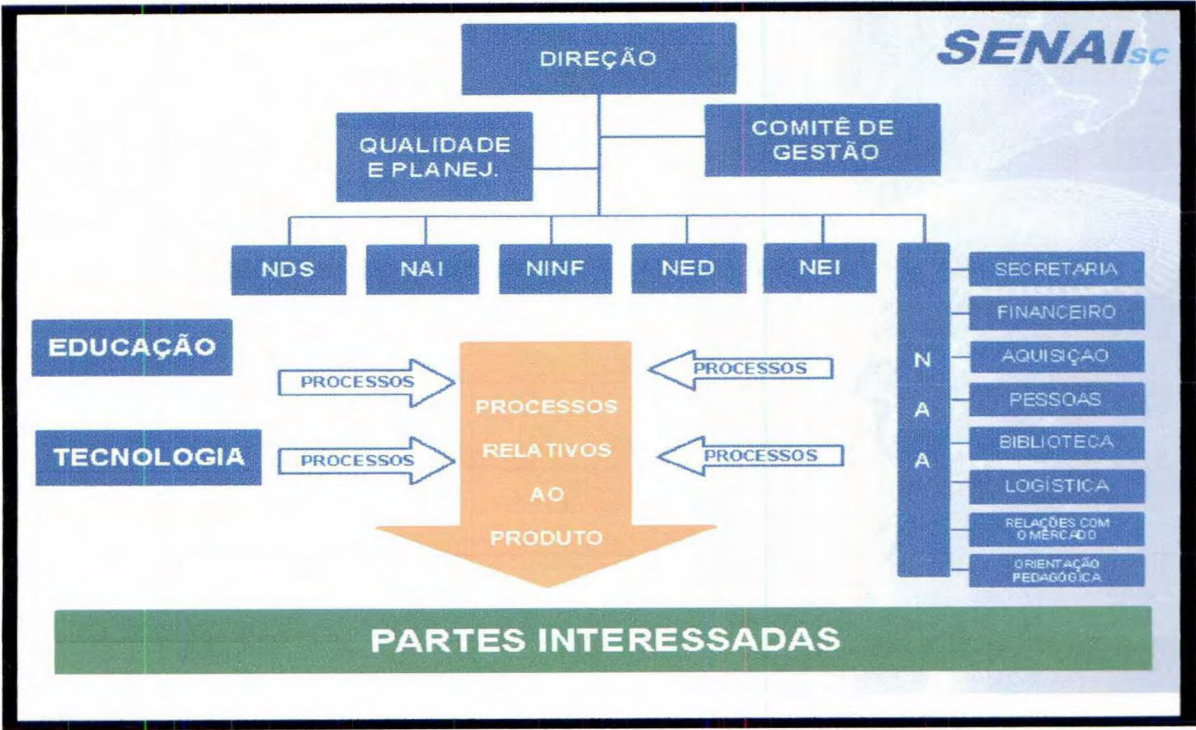


Figura 12: Organograma do CTAI.

Descrição	Total
Colaboradores efetivos / mensalistas	40
Colaboradores efetivos / horistas	24
Estagiários (graduação)	10
Estagiários (médio)	1
Total	75

Quadro 6: Força de Trabalho do CTAI.

No Quadro 8, observa-se a distribuição da força de trabalho por funções:

Escolaridade	Total	Percentual
Doutores	3	4%
Doutorandos	3	4%
Mestres	10	13,33%
Mestrandos	6	8%
Especialistas	12	16%
Graduados	16	21,33%
Graduandos	24	32%
Ensino Médio	1	1,33%
Total	75	100%

Quadro 7: Escolaridade da força de trabalho do CTAI.

Função	Quantidade
Diretor	1
Diretor Adjunto	1
Coordenadores de Área	5
Facilitadores de Núcleo	5
Professores, técnicos, consultores, administrativos, pesquisadores, estagiários.	63

Quadro 8: Distribuição da força de trabalho por funções.

4.2.1 As Diretrizes Organizacionais do CTAI

O CTAI tem como objetivo a geração e difusão de tecnologia em Automação e Informática, visando auxiliar o avanço das empresas brasileiras num mercado de alta competitividade mundial. As suas Diretrizes Organizacionais são:

Negócio

- Soluções em Educação Profissional e Tecnologia

Missão

- Contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País, por meio de Educação Profissional e Tecnologia.

Visão

- Ser uma instituição de referência em Educação Profissional e Tecnologia

Política

- Atender às necessidades dos Clientes em Educação Profissional e Tecnologia.
- Cumprir os requisitos regulamentares, num processo de melhoria contínua para a eficácia do sistema de gestão.

Valores

- Competência sustentada no conhecimento, nas habilidades e nos valores das pessoas para o sucesso da organização e de suas equipes;
- Foco no cliente, atendendo às suas necessidades, proporcionando-lhe vantagem competitiva;
- Comprometimento com a missão, visão, política, objetivos e demais diretrizes organizacionais para o alcance dos resultados.
- Crescimento Pessoal e Profissional em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado favorecendo o bem estar de todos;
- Qualidade na efetiva gestão organizacional, realizando com eficácia todas as ações para a satisfação das partes interessadas.

4.2.2 O Planejamento Estratégico do CTAI

De acordo com o SENAI.SC.CTAI. (2003), por meio do Planejamento Estratégico é promovida a sinergia das ações estratégicas, de modo que o CTAI consiga atender às necessidades dos seus clientes e demais partes interessadas, cumprindo sua missão, ou seja, consolidando seu papel como promotor do fortalecimento da indústria e do desenvolvimento

pleno e sustentável do País, por meio de Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

Todos os Objetivos Estratégicos planejados estão associados aos indicadores de desempenho da Unidade e são periodicamente gerenciados. Esse Plano Estratégico foi elaborado de forma articulada com as diretrizes institucionais e o Planejamento Estratégico do SENAI/SC, consolidando o modelo de gestão estabelecido com base nos Critérios de Excelência do PNQ, adequado e integrado aos Requisitos da Norma NBR ISO 9001.

O Planejamento Estratégico do CTAI foi obtido mediante processo altamente participativo, envolvendo todos os colaboradores.¹

Para o CTAI, as estratégias são consolidadas em Objetivos Estratégicos estruturados no Mapa Estratégico. O Mapa Estratégico representado na Figura 13 traduz o caminho que a instituição pretende seguir. Os Objetivos Estratégicos (estratégias) são formulados segundo um processo de planejamento estruturado e estabelecido pelas instruções corporativas (IC-16 e IC-18).

O CTAI, como uma Unidade que está inserida dentro do Sistema SENAI, busca alinhar-se às estratégias do SENAI/SC. Elabora o seu plano estratégico desde 1996, tendo ocorrido vários ciclos de melhoria (SENAI.SC.CTAI, 2003). O processo atual envolve todas as áreas e todos os núcleos da Unidade, resultando no Plano de Trabalho da Unidade (PTU) 2003-2005, que contempla sete etapas:

1. Alinhamento Regional;
2. Análise dos Ambientes Externo e Interno;
3. Avaliação Estratégica;
4. Painel de Desempenho Balanceado;
5. Consolidação de Outros Planos Associados;

¹ O Planejamento Estratégico do CTAI está evidenciado conforme ANEXO A.

6. Redação a Aprovação de Plano de Trabalho;

7. Comunicação e Acompanhamento do Plano de Trabalho.

O processo de formulação das estratégias que tem como resultado a definição e/ou revisão dos Objetivos Estratégicos e das Iniciativas Estratégicas, inclui as três primeiras etapas e o processo de desdobramento das estratégias, nas etapas seguintes conforme ANEXO A.

A primeira etapa, denominada Alinhamento Regional, reúne Diretores e Representantes de Direção da Região 1 para otimizar recursos e ações de interesses comuns entre as Unidades da Região.

Na etapa seguinte, da Análise do Ambiente Externo e do Ambiente Interno, são realizados estudos e levantamentos visando construir um cenário externo a partir da identificação de oportunidades e ameaças, bem como um cenário interno baseado em forças e fraquezas existentes na instituição que serão utilizados na etapa de Avaliação Estratégica.

A formulação das estratégias é concluída na etapa de Avaliação Estratégica. Os aspectos analisados são confrontados com os objetivos e as iniciativas estratégicas já definidos no Mapa Estratégico e no Painel de Desempenho Balanceado, respectivamente e aqueles que ainda não estão contemplados são incorporados como objetivos, iniciativas ou ações estratégicas.

Conforme SENAI.SC.CTAI. (2003), ao final desta etapa, obtém-se a revisão do Mapa Estratégico, incluindo os Objetivos Estratégicos e suas relações de causa e efeito, bem como a revisão das Iniciativas Estratégicas presentes no Painel de Desempenho Balanceado. O Mapa Estratégico do CTAI possui dezoito objetivos, distribuídos em quatro perspectivas conforme pode ser observado na Figura 13.

Para que os objetivos estratégicos sejam atingidos são estabelecidas Iniciativas Estratégicas que contemplam um conjunto de ações e recursos necessários para que a

iniciativa alavanque o(s) objetivo(s) associado(s).

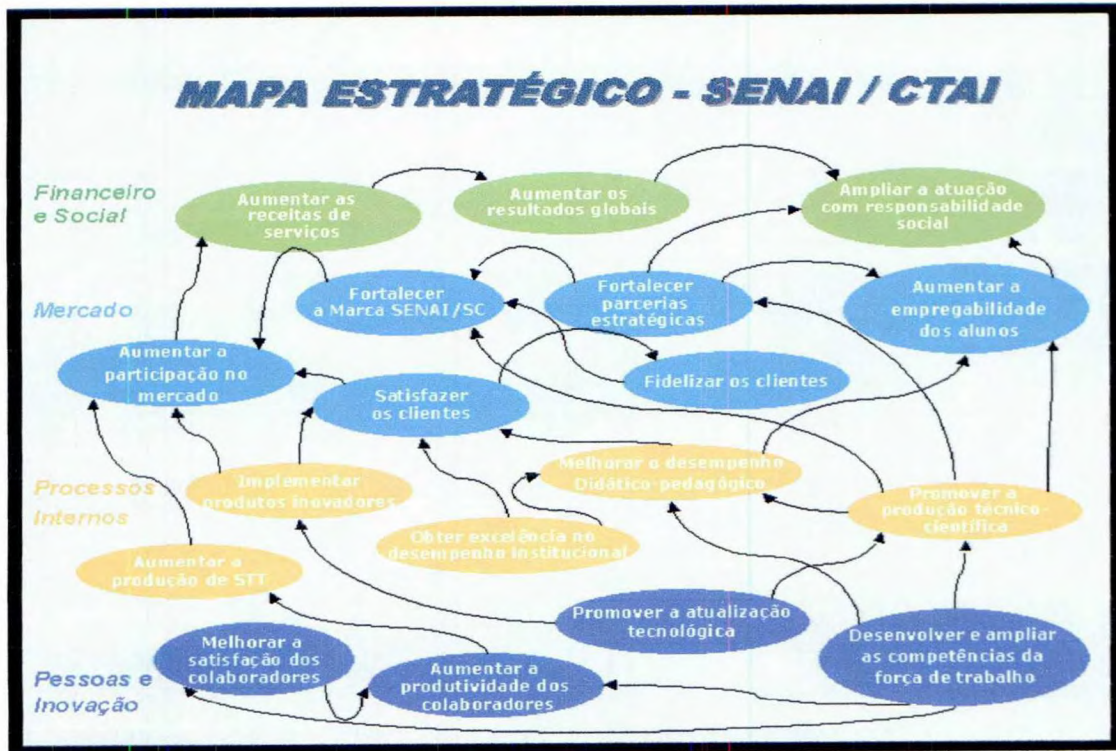


Figura 13: Mapa Estratégico do CTAI.

O CTAI realiza o desdobramento das suas estratégias em metas e ações. Na metodologia do BSC, o desdobramento das estratégias em planos de ação começa na quarta etapa do desenvolvimento do Plano de Trabalho, chamado “Painel de Desempenho Balanceado”, que consiste no desdobramento dos Objetivos Estratégicos (estratégias) em Iniciativas Estratégicas. Para verificação e análise do alcance dos Objetivos Estratégicos, há indicadores, metas, padrões e ações que, em momento oportuno neste trabalho, serão mais bem explicados e analisados. Para cada iniciativa é definido um colaborador responsável escolhido pelo Comitê de Gestão, onde os recursos necessários para a sua execução estão contemplados no Plano de Trabalho da Unidade SENAI.SC.CTAI. (2003).

O SENAI/CTAI planeja e estabelece um sistema de medição do desempenho através do Plano de Medição dos Indicadores de Desempenho (PMID) e do Software “IDD”, este

último monitorado via Internet. Para cada objetivo, em cada uma das perspectivas, são definidos os Indicadores Resultantes que medem o alcance dos objetivos num período de médio ao longo prazo e os Indicadores Direcionadores que medem o êxito dos planos, conforme Painel de Desempenho Balanceado. Para cada indicador é feito um detalhamento com as características e atributos necessários para sua medição. Os principais atributos definidos para cada indicador são: designação, definição (fórmula de cálculo), unidade de medida, frequência e responsável pela análise crítica SENAI.SC.CTAI. (2003).

Verifica-se na perspectiva “Pessoas e Inovação” do Mapa Estratégico, que há quatro Objetivos Estratégicos relacionados às pessoas que são: “Melhorar a satisfação dos colaboradores”, “Aumentar a produtividade dos colaboradores”, “Promover a atualização tecnológica” e “Desenvolver e Ampliar as competências da força de trabalho”. Este último impacta diretamente nos outros objetivos da Perspectiva, como pode ser visto no Mapa Estratégico (Figura 13). Por ser objeto deste estudo, será conhecido e analisado nos próximos capítulos.

4.2.3. O Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências da Força de Trabalho”

Como anteriormente definido, o Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências da força de trabalho” é objeto deste estudo e pode ser verificado no Quadro 9. Este Objetivo Estratégico visa estabelecer um programa de treinamento adequado e alinhado às Iniciativas Estratégicas de capacitação do CTAI. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas é desenvolvido também para atender a este Objetivo Estratégico.

O Painel de Desempenho Balanceado parcial (Figura 14) representa o Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências dos colaboradores” associado à

perspectiva do BSC “Pessoas e Inovação”.

Perspectiva	Objetivo	Iniciativas Estratégicas
PESSOAS E INOVAÇÃO	Desenvolver e Ampliar as Competências da Força de Trabalho	Estabelecer programa de treinamento e desenvolvimento alinhado às iniciativas estratégicas

Quadro 9: Objetivo estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências da Força de Trabalho” associado à iniciativa estratégica.

Este Objetivo contempla as atualizações e treinamentos de forma a desenvolver as competências dos colaboradores, incentivá-los para novos trabalhos.







Objetivo	Indicador Resultante  e Indicadores Direcionadores 	Padrão	2002	Metas			
				2003	2004	2005	2006
Desenvolver e Ampliar as Competências dos Colaboradores	 Índice de escolaridade	1,30	1,51	1,7	1,7	1,7	1,7
	 Investimento em capacitação e desenvolvimento por colaborador	1500	833,00	800,00	900,00	1.000,00	1.500,00
	 Total de horas em treinamentos	1500	2307	1600	1600	1600	1600
	 Índice de capacitação por colaborador	40,00	74,18	50,00	75,00	75,00	75,00
Iniciativas Estratégicas				Responsáveis			
○ Elaborar sistemática para avaliação das funções de liderança				Colaborador			
○ Mapear competências dos colabores (por função)				Colaborador			
○ Programa de capacitação nas diversas competências para a equipe que desenvolve EAD.				Colaborador			
○ Programa anual de treinamentos internos promovidos pelos colaboradores				Colaborador			
○ Melhorar o aproveitamento das competências dos colaboradores.				Colaborador			

Figura 14: Painel de Desempenho Balanceado (parcial).

Fonte: SENAI.SC.CTAL. (2004).

O Percentual do índice de escolaridade dos colaboradores é calculado pela seguinte fórmula: $((5 \times \text{total de doutores}) + (3 \times \text{total de mestres}) + (2 \times \text{total de especialistas}) + (1 \times \text{total de funcionários graduados}) / \text{total de colaboradores}$;

O total de horas em treinamento é calculado pelo número total de horas de treinamento realizados;

O investimento em capacitação e desenvolvimento por colaborador é calculado em R\$;

O índice de capacitação por colaborador é calculado pelo percentual de treinamentos realizados.

O acompanhamento da evolução dos Objetivos Estratégicos contidos no Mapa Estratégico, do Plano de Trabalho da Unidade e dos planos de ação é feito em reuniões semestrais de “análise crítica do desempenho global”. A revisão do Plano de Trabalho acontece em qualquer momento, no máximo em 1 ano (SENAI.SC.CTAI., 2003).

A análise crítica com a explicação dos resultados (histórico) dos indicadores descritos na Figura 14, bem como a análise das iniciativas estratégicas serão explicados no capítulo seguinte.

4.2.4 O Plano de Desenvolvimento de Pessoas do CTAI

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas contempla os aspectos de dimensionamento, capacitação e desenvolvimento, satisfação e remuneração da força de trabalho. As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas a partir do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) conforme SENAI.SC.(2003a).

O LNT do CTAI (ANEXO B, p. 129) é elaborado pelo responsável pela Gestão de Pessoas, mediante solicitação dos próprios colaboradores, pelo resultado da Avaliação de Desempenho por Competências e pela análise das Iniciativas Estratégicas da Unidade extraídas do Mapa Estratégico. Ao final de cada ano, o Facilitador do Núcleo solicita ao colaborador quais treinamentos ele tem interesse em fazer no ano subsequente. Quanto ao resultado da Avaliação de Desempenho por Competências, são avaliados os requisitos para o bom desempenho da função definindo as habilidades, os conhecimentos e atitudes que precisam ser desenvolvidos identificando eventuais problemas de desempenho que possam ser corrigidos pelo treinamento. As verificações quanto à análise das Iniciativas Estratégicas já foram analisadas anteriormente.

O PDP é elaborado com base no LNT. Ele contempla a programação dos treinamentos para os colaboradores efetivos menselistas e horistas. É definido pelo PDP corporativo, LNT feito pelo SENAI/DR e pelo LNT definido pelo CTAI (ANEXO B). A realização dos treinamentos previstos no PDP depende de disponibilidade financeira definida pela Diretoria Regional. Para o ano de 2004 foram disponibilizados R\$ 32.000,00 para investimento em capacitação. As capacitações são priorizadas visando atingir as metas previstas no planejamento estratégico. O acompanhamento sistemático do PDP deve ser feito pelo responsável por Gestão de Pessoas, visando obter informações fidedignas para alimentação correta do software que alimenta as informações para o acompanhamento dos indicadores estratégicos “índice de escolaridade dos colaboradores”, “investimento em capacitação e desenvolvimento por colaborador”, “total de horas em treinamento” e “índice de capacitação por colaborador” para o alcance do Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências dos colaboradores” e também para avaliação semestral a dos Resultados dos Treinamentos. Para que as informações estejam corretamente atualizadas, sempre que um colaborador receber treinamento deve entregar cópia do certificado para o responsável por Gestão de Pessoas. Os treinamentos são cadastrados em uma base de dados denominada “RH Corporativo”. Os programas que não forem identificados no PDP, mas considerados como “oportunidade de treinamento” pela Direção ou pelo Facilitador de Núcleo poderão ser realizados. Além dos programas de capacitação definidos pela instituição, a Unidade subsidia de 40 a 60% dos custos com cursos de ensino médio, técnico, pré-vestibular, graduação e especialização, e de 40 a 70%, dos custos com cursos de mestrado e doutorado solicitados pelos colaboradores do quadro efetivo através do autodesenvolvimento.

Compete ao Diretor a responsabilidade de conduzir o PDP, facilitar a participação dos colaboradores nos treinamentos e eventos e conduzir o processo pós-treinamento de avaliação de satisfação e verificação de eficácia (SENAI.SC., 2003a). No CTAI, a Direção delegou a

responsabilidade da condução do PDP ao responsável por Gestão de Pessoas. O processo de avaliação dos treinamentos é realizado pelo Comitê de Gestão, coordenado pela Direção.

Compete ao colaborador disponibilizar-se para o aprendizado durante o evento, transferir o que foi aprendido para a prática do dia-a-dia, atuar como multiplicador de conteúdos, através de repasse a outros colaboradores, procurar eventos que atendam às suas oportunidades de melhoria, manter sua pasta funcional atualizada com comprovante de participação em eventos de treinamento e desenvolvimento (SENAI.SC., 2003a).

O Quadro 11² apresenta a Análise Crítica parcial do primeiro semestre de 2004 dos indicadores estratégicos nº 46, 47, 48 e 49, respectivamente “índice de escolaridade dos colaboradores”, “investimento em capacitação e desenvolvimento por colaborador”, “total de horas em treinamento” e “índice de capacitação por colaborador”, onde estão considerados os resultados da medição dos indicadores do Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências dos Colaboradores”.

Para melhor compreensão do Quadro 10, algumas considerações serão feitas: De acordo com SENAI.SC. (2003b), o CTAI, bem como todas as Unidades do SENAI/SC fazem análise crítica periódica do seu Sistema de Gestão.

N.º	Dado/ Indicador	2001 CTAI	2002 CTAI	2003 CTAI	2004 1º Sem CTAI	Meta 2004	Tendência	Ref.	2004 1º Sem Ref.
46	Índice de escolaridade dos colaboradores	1,57	1,61	1,59	1,70	1,60	Instável	Senai de Rio do Sul	1,29
47	Total de horas em treinamento	1336	1426	2307	208	1643	Instável	Senai de São José	152
48	Investimento em capacitação e desenvolvimento por colaborador	370,99	833,00	1.103,48	448,12	1.663,35	Instável	Senai de Jaraguá do Sul	267,11
49	Índice de capacitação por colaborador	51,38	43,21	72,09	6,50	44,40	Instável	Senai de Rio do Sul	33,65

Quadro 10: Análise Crítica parcial do 1º semestre de 2004.

² No Quadro 10, considerar o investimento em capacitação e desenvolvimento por colaborador em R\$; Considerar o índice de capacitação por colaborador e o índice de escolaridade dos colaboradores em percentuais; Ref quer dizer Referencial.

A periodicidade máxima é de seis meses. Na análise crítica, devem ser medidos os indicadores de desempenho considerando os seguintes resultados:

a) Resultados com relação à meta e o padrão de desempenho. Analisar se o indicador atingiu a meta estabelecida, se está acima ou abaixo do padrão, acima ou abaixo da meta;

b) Resultados com relação à tendência (refere-se aos períodos anteriores). O resultado pode ser tendência favorável ou positiva, instável ou mediana ou tendência desfavorável; A tendência somente pode ser avaliada considerando-se três períodos, geralmente períodos de três anos.

c) Resultados com relação aos referenciais comparativos entre as Unidades do SENAI/SC ou com uma organização externa. Caso o indicador superar o referencial comparativo, o resultado é positivo; Se o indicador ficar abaixo do referencial comparativo, o resultado é negativo.

Diante das considerações, ao analisar o indicador nº 46 e comparar com a meta e com o resultado obtido no primeiro semestre de 2004, é possível concluir que a meta foi alcançada. Porém, a tendência é instável, considerando as últimas medições e quanto ao índice do referencial, foi menor que o índice do CTAI. Esta análise pode ser verificada na Figura 15:

Considerando o indicador nº 47, verifica-se que a meta não foi atingida no primeiro semestre de 2004. No primeiro semestre de 2004, foram realizados apenas 14,37% dos treinamentos previstos no PDP. A tendência manteve-se desfavorável nas últimas medições. O índice do referencial foi inferior ao índice padrão do CTAI. Esta situação pode ser visualizada na Figura 16:

Quanto ao indicador nº 48, a meta não foi atingida no primeiro semestre de 2004. Igualmente à análise feita com o indicador nº 47, a mesma não foi alcançada por não ter havido significativo investimento em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. A análise é considerada partindo da verificação do PDP, pois foram treinados apenas 14,37 %

dos colaboradores. A tendência manteve-se desfavorável nas últimas medições, porém o CTAI obteve um valor superior ao seu referencial. Esta situação pode ser verificada na Figura 17:

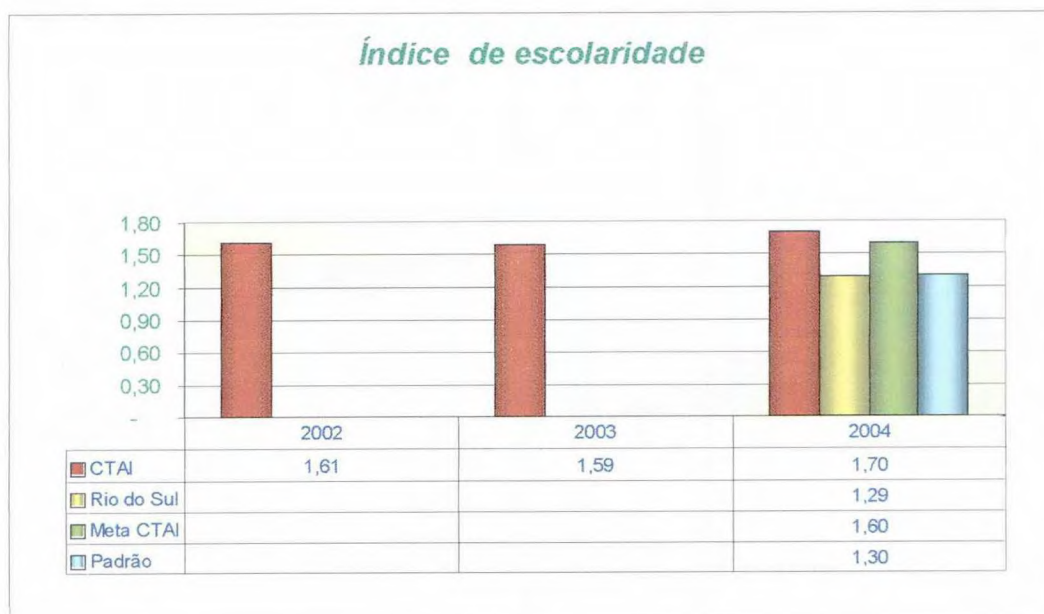


Figura 15: Índice de escolaridade dos colaboradores do CTAI.



Figura 16: Total de horas em treinamento dos colaboradores efetivos do CTAI.

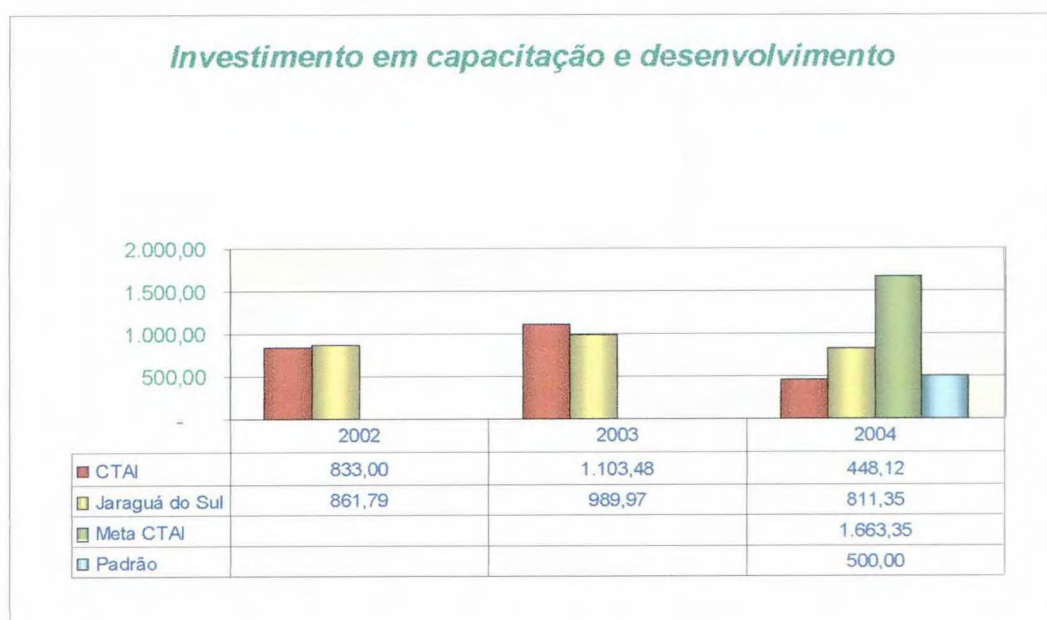


Figura 17: Investimento em capacitação e desenvolvimento.

Ao analisar o indicador nº 49, a meta novamente não foi atingida devido à utilização de apenas 14,37 % do PDP. A tendência manteve-se desfavorável nas últimas medições e o índice do referencial foi superior ao do CTAI. A representação gráfica deste indicador pode ser visualizada na Figura 18:

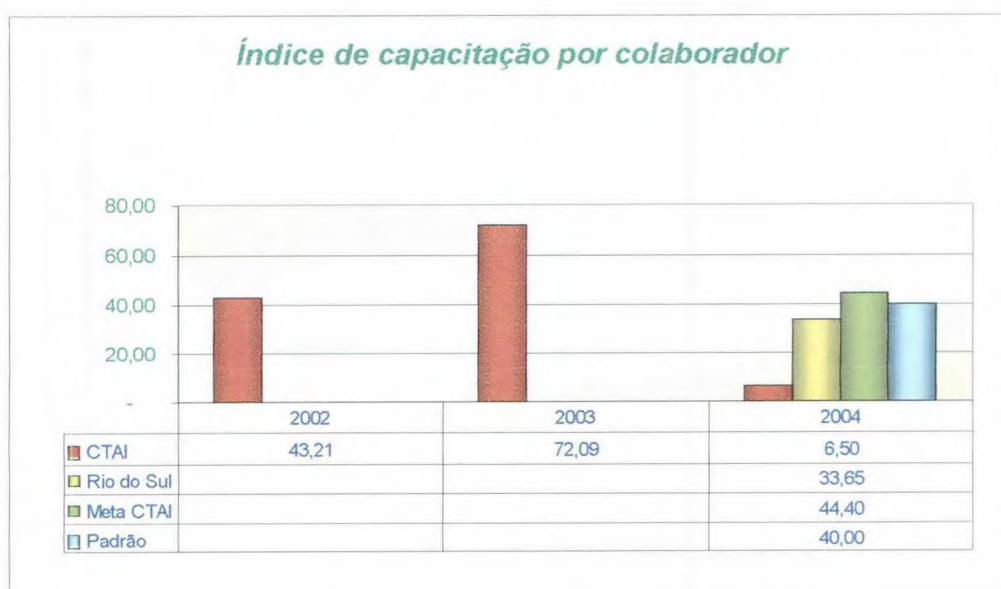


Figura 18: Índice de capacitação por colaborador.

Portanto, ao considerar o resultado a análise crítica do primeiro semestre de 2004 quanto ao Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar Competências dos colaboradores, conclui-se que o “Índice de Capacitação por colaborador” e o “Total de Horas em Treinamento estão abaixo da meta, podendo melhorar; o “Índice de escolaridade dos colaboradores” alcançou a meta e o “Investimento em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores” está abaixo do padrão definido. O resultado da análise dos indicadores estão representados pelas sinaleiras, conforme Figura 19.

Baseando-se na análise crítica realizada no primeiro semestre de 2004 e considerando a situação das Iniciativas Estratégicas do Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências dos colaboradores” anteriormente representadas na Figura 14, é possível verificar que:

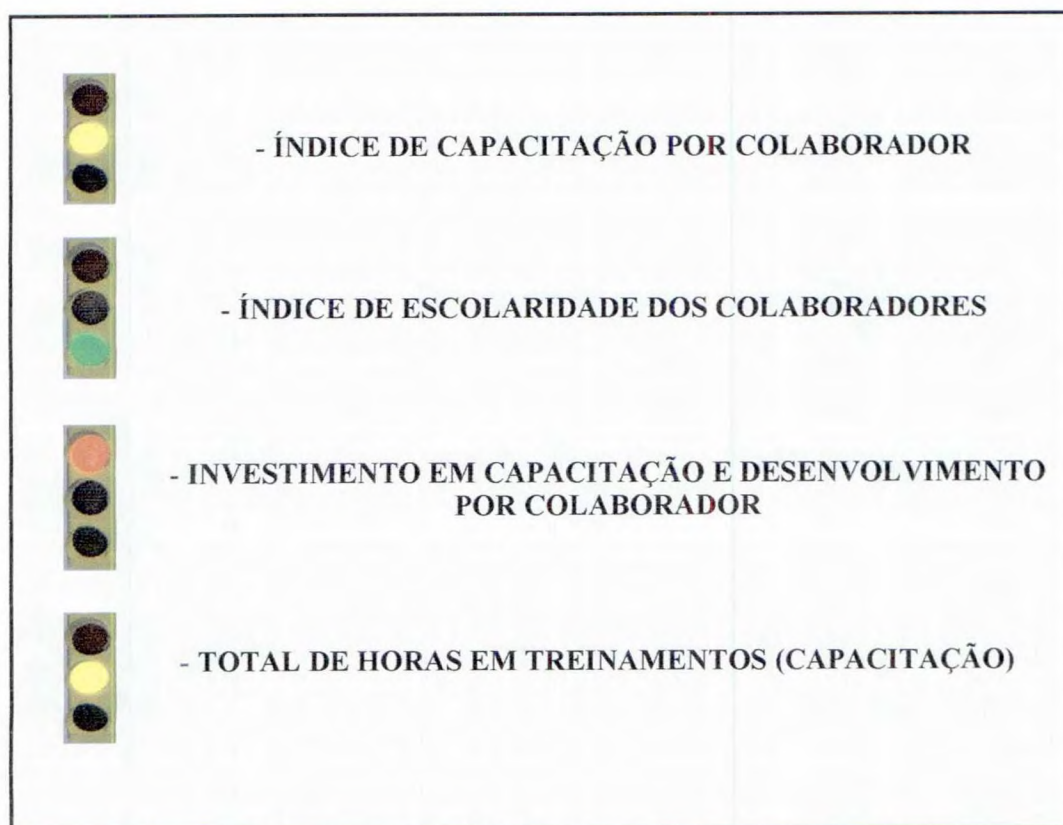


Figura 19: Resultado da Análise Crítica do BSC quanto aos Indicadores Estratégicos do Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar Competências dos Colaboradores”.

a) A iniciativa estratégica “Elaborar sistemática para avaliação das funções de liderança” não está sendo realizada, devido à mudança de colaborador na função de Gestão de Pessoas. A iniciativa deverá ser revista para poder ser iniciada;

b) A iniciativa estratégica “Mapear competências dos colaboradores (por função)” foi concluída. O mapeamento das competências foi feito e poderá ser verificado no capítulo 4.2.6 (A Avaliação de Desempenho das Competências). Ainda, esta iniciativa será aproveitada para a iniciativa “Melhorar o aproveitamento das competências dos colaboradores”;

c) A iniciativa “Melhorar o aproveitamento das competências dos colaboradores” está em andamento. O mapeamento das competências dos colaboradores já foi realizado, onde o aproveitamento das competências para o exercício da função está sendo realizado gradativamente, principalmente quando for concluído o processo de Avaliação de desempenho neste ano;

d) A iniciativa estratégica “Programa de capacitação nas diversas competências para a equipe que desenvolve EAD” está em andamento. O acompanhamento desta iniciativa é feito através do PDP.

e) A iniciativa “Programa anual de treinamentos internos promovidos pelos colaboradores” está em andamento. Considerando o primeiro semestre de 2004, apenas 14,37% do recurso financeiro destinado PDP foi aproveitado. Considerando o período de janeiro à outubro deste ano, verifica-se um aumento para 69,65%.

Considerando as metas, ações prazos e acompanhamento de capacitação do PDP (ANEXO B, p. 120-121), obtêm-se a seguinte análise:

a) Com relação à meta “Dar uma carga horária mínima de 40 horas de treinamento para cada colaborador do quadro efetivo mensalista”, mesmo que o prazo para atingi-la seja anual, acredita-se que a meta será parcialmente atendida. Considerando os treinamentos realizados de janeiro à outubro de 2004 (ANEXO B, p. 135-138), é possível confirmar que 18

colaboradores efetivos mensalistas foram treinados, ou seja, 45% da força de trabalho. O total de horas em treinamento considerando o período de janeiro a outubro deste ano alcançou 544 horas. Verifica-se que a média de treinamento por colaborador efetivo mensalista é de 13,6hs. Acredita-se que até o final deste ano não será possível cumprir carga horária de 40 horas de treinamento para cada colaborador efetivo mensalista do CTAI.

b) Com relação à meta “Dar no mínimo um treinamento de para cada colaborador do quadro efetivo horista”, considerando que o CTAI possui hoje 24 colaboradores efetivos horistas, apenas 7 colaboradores receberam treinamento neste ano, ou seja, 29,16%. Acredita-se que a meta não será atingida até o final do ano;

c) Com relação à meta “Realizar no mínimo 50% das capacitações previstas no PDP é possível verificar, considerando o prazo anual, que esta meta provavelmente não será atingida. Até outubro de 2004 apenas 20,25% dos treinamentos programados no PDP foram realizados, apesar de ter sido utilizada 69,65% da verba da Unidade para investimento em treinamentos;

d) Com relação à meta “Capacitar colaboradores em novas tecnologias”, verifica-se que a meta foi atingida. Considerando o PDP do CTAI, os colaboradores apenas participaram de eventos nas áreas de Telecomunicações e EAD, porém, os treinamentos realizados efetivamente para capacitação em novas tecnologias foram solicitados pelos colaboradores e aprovados pela Direção, considerando-os como “novas oportunidades de treinamento”.

4.2.5 O processo de avaliação dos resultados dos treinamentos

De acordo com SENAI.SC. (2003b), a avaliação dos resultados dos treinamentos tem por finalidade verificar como foram executados os treinamentos e qual o desempenho obtido, seja em termos organizacionais e de recursos humanos, seja de tarefas e operações. Trata-se de comparar os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados. O processo

de avaliação dos resultados dos treinamentos no CTAI é avaliado sob três perspectivas: Avaliação do aprendizado, Avaliação da satisfação e Avaliação do resultado do treinamento:

a) **Avaliação do aprendizado:** verifica-se do quanto foi assimilado durante o processo de ensino aprendizagem. Cabe ao docente que ministrou o treinamento realizar esta avaliação; A avaliação do aprendizado é aplicada somente nos treinamentos realizados através do PDP Corporativo organizados pelo SENAI/SC ou *in Company*;

b) **Avaliação da satisfação:** visa conhecer a opinião dos participantes sobre o curso nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho do docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. A satisfação é avaliada através do formulário de “Avaliação de Satisfação T&D” conforme ANEXO C. Este formulário é preenchido no momento em que o colaborador entrega a cópia do certificado do treinamento ao responsável por Gestão de Pessoas do CTAI. O campo “Verificação da Eficácia” no formulário de “Avaliação de Satisfação T&D” é preenchido e pelo Diretor do CTAI e posteriormente analisado na etapa a seguir;

c) **Avaliação do resultado do treinamento:** tem como objetivo averiguar se o treinamento foi eficaz, ou seja, se alcançou os objetivos propostos e também se foi eficiente, ou seja, se produziu modificações e/ou melhorias desejadas na execução do trabalho apoiado à iniciativa estratégica. Esta avaliação é realizada semestralmente em reunião do Comitê de Gestão. Através de uma memória de reunião, são analisados os objetivos do treinamento, a avaliação do aprendizado, a avaliação de satisfação e os resultados obtidos com produtividade alcançada.

No primeiro semestre de 2004, considerando a exigência do Manual de Gestão de Pessoas, a avaliação dos resultados do treinamento considerou também os aspectos Produtividade alcançada antes e depois do treinamento (quando aplicável), Resultado da Avaliação de Desempenho, Clima de Trabalho, Relacionamento Interpessoal e Aplicação dos

Conhecimentos Obtidos. As análises destes aspectos fazem parte da avaliação dos resultados do treinamento, conforme SENAI/SC. (2003b), pois, anteriormente, não estavam sendo considerados. Nos casos em que o treinamento realizado não alcançou os resultados esperados, devem-se determinar ações para a melhoria.

A Memória de Reunião contendo a Avaliação dos Resultados de Treinamento do primeiro semestre de 2004 pode ser verificada no ANEXO D. Considerando o primeiro semestre de 2004, foram realizados 8 treinamentos envolvendo 8 colaboradores. A seguir será analisado o processo de Avaliação dos Resultados de treinamento:

a) Quanto aos objetivos dos treinamentos, todos estão de acordo com o objetivo estratégico “Desenvolver e ampliar as competências dos colaboradores” através de atualizações de conhecimentos para melhorar a atuação na função ou para adquirir novos conhecimentos preparando-se para atuar em nova função;

b) Quanto à avaliação do aprendizado, somente foi aplicada ao Treinamento CSLL, COFINS, PIS e ISS, pois o mesmo compõe o PDP Corporativo. Para os outros treinamentos realizados, não é aplicada por pertencerem somente ao PDP do CTAI;

c) Quanto à avaliação de satisfação, 53,34% dos treinamentos foram avaliados e considerados como satisfatórios. 46,66% dos treinados não responderam à avaliação de satisfação;

d)) Quanto à produtividade alcançada antes e depois do treinamento, verifica-se que 80% dos treinamentos já foram ou serão aplicados oportunamente. 20% dos treinamentos visaram ampliar as competências dos colaboradores;

e) Quanto ao resultado da avaliação de desempenho, verificou-se que o desempenho de todos os colaboradores treinados foram considerados satisfatórios; Considerando avaliar o desempenho após o treinamento, ressalta-se a importância de fazer a avaliação após o

treinado ter aplicado efetivamente os conhecimentos obtidos; Desta forma, o desempenho será corretamente avaliado.

e) Quanto ao clima de trabalho, será realizado no segundo semestre de 2004, não fornecendo parâmetros para este período.

f) Quanto ao relacionamento interpessoal, não houve mudança considerável;

g) Quanto à aplicação dos conhecimentos obtidos, verificou-se que grande parte dos treinamentos foram aplicados nas atividades de trabalho. Porém, ressalta-se que a avaliação dos conhecimentos obtidos precisa ser verificada após o treinado ter efetivamente a oportunidade de aplicá-la. Desta forma, será possível mensurar a avaliação dos conhecimentos obtidos.

4.2.6 Avaliação de Desempenho por Competências

De acordo com SENAI.SC.DR. (2004, p. 1-2), a Avaliação de Desempenho por Competências “é uma metodologia que avalia as pessoas na empresa, considerando o vínculo entre o Capital Intelectual e a Estratégia Empresarial”. “Capital Intelectual é a inteligência, as habilidades e as competências dos empregados que são demonstrados através dos valores, da cultura, da filosofia da empresa”. “É o conhecimento existente dentro da organização”.

A Avaliação de Desempenho por Competências do CTAI é de 360°, onde as informações partem de três pontos, da Direção, de um colega de trabalho e do próprio avaliado.

O CTAI promove anualmente a avaliação de desempenho (individual) dos colaboradores desde 2000. A partir de 2002, o CTAI passou a adotar o processo de Avaliação de Desempenho por Competências, porém em 2003, o processo não foi concluído. Em 2004, o processo está sendo retomado.

O processo de Avaliação de Desempenho por Competências do CTAI compreende as seguintes etapas:

- a) Mapeamento das Competências requeridas;
- b) Auto-Avaliação;
- c) Montagem das Equipes Avaliadoras;
- d) Avaliação de Consenso;
- e) Registro dos resultados das Avaliações;
- f) Análise dos desvios / *GAP* entre requeridas e existentes;
- g) Feedback.

Na etapa preliminar, é feito o Mapeamento das Competências requeridas pelos conhecimentos, habilidades, atitudes específicas e gerenciais dos colaboradores de acordo com a função atreladas às diretrizes organizacionais do SENAI/SC;

Na primeira etapa, cada colaborador faz a sua auto-avaliação através do processo individual. Com a auto-avaliação feita, encaminha para seu superior imediato que juntamente com dois pares ou clientes internos farão a avaliação de consenso;

Na segunda etapa, são formadas as equipes de consenso compostas por três pessoas: superior imediato, um colega profissional da mesma área de trabalho um terceiro colega que poderá ser de outra área ou cliente interno.

Na terceira etapa é realizada a avaliação de consenso. A equipe avaliadora tem a responsabilidade de: discutir, dialogar, trocar idéias para traçar um parecer do avaliado e também diagnosticar os pontos fortes, potenciais, pontos fracos ou limitações, descobrir talentos ocultos, sugerir ações de melhorias que venham ao encontro das metas estabelecidas pelo CTAI.

Na quarta etapa são registradas as competências detectadas nos colaboradores. Todos os pontos detectados no processo de avaliação de consenso devem ser registrados, por escrito

em formulário próprio, conforme modelo (ANEXO E), contendo todas as informações relevantes do profissional avaliado, pois servirão de subsídio para traçar indicadores em avaliações futuras. A equipe avaliadora deverá registrar as potencialidades detectadas dos avaliados; prestigiar os talentos não percebidos; propor treinamento e desenvolvimento, oportunizar aprimoramento intelectual e profissional, aproveitar e facilitar o remanejamento de pessoas.

Na quinta etapa é feito o Registro dos *Gaps*, ou seja, é analisado o desvio entre as competências requeridas e as competências existentes.

Na sétima e última etapa é o momento do Diretor propiciar o *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho. Nessa etapa, coleta-se todas as informações sobre o profissional avaliado, lê e analisa criteriosamente a auto-avaliação e a avaliação de consenso anota-se as informações relevantes e agenda-se data propícia. É o momento da explicação de todo o processo de avaliação, das etapas realizadas, as metodologias utilizadas e os objetivos da ferramenta. Finalmente, conclui-se com sugestões de comum acordo possibilidades de melhorias com resultados desejados para as deficiências percebidas e também auxilia a detectar as necessidades de treinamento, que, posteriormente irão compor o PDP e promover o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador.

Para o SENAI.SC.DR. (2004), os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes específicas e gerenciais precisam estar atreladas às diretrizes organizacionais. Para tal, acredita ser necessário comprometimento e envolvimento dos funcionários. Por consequência, as pessoas precisam encontrar um sentido no trabalho que executam, querem aprender, crescer e avançar naquilo que fazem. Por isso, percebe-se que há maior envolvimento quando se fazem parte de todo o processo organizacional.

Desta forma, o SENAI.SC.DR. (2004) descreve a finalidade do sistema de avaliação de desempenho por competências:

- a) Possibilita incentivar a prática de feedback;
- b) Pretende deixar claro para o colaborador o que a empresa espera dele;
- c) Estabelece as competências requeridas para aquela função;
- d) Identifica as potencialidades e talentos do profissional;
- e) Diagnostica as carências e limitações do profissional;
- f) Identifica oportunidades de melhorias e necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Para o SENAI.SC.DR. (2004), Competência é o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que quando integrados e colocados em ação contribuem para a melhoria dos processos de trabalho e alcance dos objetivos organizacionais. No processo de avaliação do desempenho por competências, o profissional é avaliado pelas competências específicas e competências genéricas. Competências específicas, de acordo com o SENAI.SC.DR. (2004), são conhecimentos e habilidades aplicados na execução das tarefas e competências genéricas são o conjunto de conhecimentos, comportamentos e atitudes que influenciam o desempenho do negócio. As competências genéricas são comuns a todos os profissionais avaliados, conforme pode ser verificado no ANEXO E. As competências genéricas foram definidas pela direção das entidades que compõem o Sistema FIESC e as competências específicas foram mapeadas e agrupadas pelos próprios colaboradores, considerando a definição das suas atividades com o objetivo de formar uma carreira para cada área de atuação.

As competências genéricas são: Análise e Solução de Problemas, Compromisso Institucional, Relações Pessoais, Orientação para Resultados, Negociação, Visão Estratégica, Organização, Pró-Atividade, Agilidade, Criatividade, Liderança, Conhecimento do Negócio e Tomada de Decisão. A seguir serão detalhados os significados de cada competência genérica.

- a) **Análise e Solução de Problemas:** Capacidade de levantar causas, identificar e viabilizar soluções diante de situações que fogem da rotina;
- b) **Compromisso Institucional:** Capacidade de comprometer-se e agir de acordo com os preceitos da missão, objetivos, valores e princípios do Sistema FIESC;
- c) **Relações Pessoais:** Capacidade de atuar de forma interativa com componentes da equipe e entre equipes, desenvolvendo habilidade de ouvir, identificar e respeitar diferenças individuais trabalhando com equipes na busca de resultados organizacionais;
- d) **Orientação para Resultados:** Capacidade de pautar as ações no alcance dos resultados propostos, a partir do conhecimento das metas organizacionais;
- e) **Negociação:** Capacidade de expor idéias de forma clara e fundamentada, junto a clientes internos e externos. Exercitar o diálogo e o consenso; trabalhar pelo todo e flexibilizar atitudes;
- f) **Visão Estratégica:** Capacidade de ler e interpretar cenários e tendências, identificar oportunidades de negócio e mercado;
- g) **Organização:** Capacidade de planejar e executar as atividades diárias, contribuindo para a melhoria constante do ambiente de trabalho;
- h) **Pró-atividade:** Capacidade de adotar atitudes antecipadas para implementar ações e aceitar desafios;
- i) **Agilidade:** Adaptabilidade para lidar com mudanças rápidas no ambiente e nos processos; facilidade de responder e ou se posicionar diante de um fato;
- j) **Criatividade:** Capacidade de inventividade, de perceber, idealizar e propor soluções e ações que conduzam a inovação;
- l) **Liderança:** Capacidade de estimular, orientar e conduzir pessoas para objetivos e metas negociadas;
- m) **Conhecimento do Negócio:** Domínio de informações, processos e recursos que

caracterizam o negócio da organização, desencadeando ações de sustentação à imagem e aos produtos de mercado;

n) Tomada de Decisão Capacidade de avaliar riscos, assumir responsabilidades e optar por soluções adequadas a partir de informações estruturadas.

Os Conceitos utilizados para avaliar as competências são:

(X) Não Se Aplica: a competência não pode ser verificada, ou a empresa não espera que o profissional exerça aquela competência;

(0) Não Atende: o colaborador ainda não está preparado para desempenhar a competência que é esperada;

(1) Atende Parcialmente: o colaborador cumpre apenas parte das atividades que o processo demanda, necessitando maior proficiência na competência;

(2) Atende Plenamente: a competência é exercida de acordo com o esperado.

(3) Supera Expectativas: o colaborador agrega valor através da utilização da competência, excede os padrões de desempenho esperados.

As “Situações Especiais” conforme SENAI.SC.DR. (2004), são aplicadas para as seguintes situações: para colaboradores recém admitidos remanejados em período igual ou inferior a seis meses são avaliadas apenas as competências genéricas; não são avaliados os colaboradores afastados da função por período igual ou superior a seis meses; quando há compartilhamento das competências em duas ou mais áreas de especialidade, devem ser avaliados em cada uma delas.

Percebe-se que o processo de avaliação de competências do SENAI é feito com seriedade e preocupação, principalmente com relação ao comportamento do avaliado e do avaliador. De acordo com SENAI.SC.DR. (2004), sugere ao avaliador que evite determinada postura e comportamento. A benevolência pode prejudicar o desenvolvimento do avaliado e perder do foco do processo, orientando a não se deixar influenciar por questões pessoais nem

se prender a questões irrelevantes. Ao Avaliado, orienta a não se sentir injustiçado, evitar a frustração e não apresentar comportamento defensivo.

De acordo com o SENAI.SC.DR. (2004), é necessário conduzir bem o *Feedback* para o processo se tornar positivo, oportunizando o diálogo, rompendo posturas de pensamento punitivo, possibilitando modificar o modelo mental através das mudanças comportamentais, enfim, tornar o processo um momento de liberdade para propor novas idéias. Desta forma, o *Feedback* deve ser um momento de extrema valorização e importância. Ao dar o *Feedback*, deve-se perceber que fazer críticas negativas ou excessivas podem criar resistência ao processo, construindo barreiras de comunicação até irreversíveis. E também, é necessário não “proteger” o avaliado por dó ou piedade, nem utilizar a hierarquia de cargos nem de títulos acadêmicos para impor a opinião. Ainda, não utilizar desafeitos pessoais ou situações que não forem relevantes visando prejudicar o avaliado. Orienta a não se preocupar demasiadamente com formulários, normas e padrões, pois assim as pessoas podem ficar em segundo plano. Sabe-se que as críticas, muitas vezes, são difíceis de aceitar, por isso, devem ser vistas como uma ferramenta para ajustar o desempenho.

Desta forma, conforme o SENAI.SC.DR. (2004), os objetivos do processo de Avaliação de Desempenho por Competências são:

- a) Oferecer informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais;
- b) Alinhar a avaliação à estratégia de crescimento do negócio da empresa;
- c) Dinamizar as políticas de recursos humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal;
- d) Criar políticas de RH mais justas e fazer um levantamento do potencial humano que têm em mãos;

- e) Buscar sistematicamente a melhoria de resultados dos recursos humanos da organização;
- f) Instrumentalizar o processo de gestão do desempenho;
- g) Oportunizar o conhecimento dos padrões de desempenho por competências da organização;
- h) Minimizar as tendenciosidades e os erros;
- i) Melhorar as relações interpessoais e de comunicação entre gestor e equipe;
- j) Estimular à maior produtividade, direcionando o desempenho do colaborador e do gestor no sentido de alavancar resultados de desempenho de ambos e, conseqüentemente, a performance interna e externa da organização;
- l) Buscar a melhoria de resultados dos recursos humanos da organização;
- m) Exercitar dar o *feedback* sistemático dos resultados da avaliação aos avaliados;
- n) Oportunizar as múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho;
- o) Detectar talentos nos profissionais, que são as possibilidades que nascem com o indivíduo;
- p) Detectar potenciais nos profissionais, que são as inclinações, tendências, possibilidades intelectuais, emocionais e espirituais latentes no indivíduo, adquiridas ao longo da vida;
- q) Tornar possível visualizar o desempenho humano;
- r) Beneficiar os colaboradores, passando a conhecer as reais expectativas sobre o seu trabalho e os resultados esperados;
- s) Proporcionar a formação de um banco de talentos;
- t) Detectar limitações nos profissionais. Percepção de problemas de ordem pessoal;
- u) Auxiliar nos procedimentos administrativos, promoções, transferências, dispensas, administração de salários;

- v) Incentivar o autodesenvolvimento do profissional;
- x) Identificar Oportunidades de Treinamento e reciclagem, visando à adequação do profissional ao cargo;
- z) Realocar pessoas, depois de esgotadas todas as possibilidades.

O objetivo “identificar oportunidades de treinamento e reciclagem para adequação do profissional ao cargo” possibilita a melhoria do nível de qualificação dos ocupantes e melhores resultados nas áreas internas; De acordo com o Art. 2º de BRASIL. SENAI.SC. “os empregados do SENAI são enquadrados em cargos de carreira e em cargos de comissão, cujo agrupamento constitui o plano de cargos da entidade”. Para ele “cargo é um grupo de funções idênticas à natureza do trabalho, nível de dificuldade e de responsabilidade [...]”. O desenvolvimento de carreira, tanto nas funções técnicas quanto administrativas, podem ocorrer de forma natural e gradual. Pelo PCS é possível o colaborador evoluir com promoções dentro do próprio cargo como, por exemplo, júnior, pleno, sênior e também passando para outros cargos.

Por exemplo, o cargo “Analista Administrativo Junior”, conforme BRASIL. SENAI.SC., o ocupante deve ter as seguintes características pessoais: capacidade de trabalhar em equipes, capacidade de coordenação e liderança, desenvolver e motivar pessoas, facilidade de comunicação e conduta ética. Os conhecimentos do cargo mencionado necessários para o adequado desempenho da função são: conhecimentos administrativos e técnicas de gerência, aplicativos e sistemas informatizados na área de atuação, conhecimentos gerenciais de qualidade e conhecimento da missão, estrutura e funcionamento do Sistema FIESC para que possa realizar as seguintes atividades: organizar, coordenar e controlar processos administrativos e organizacionais e promover estudos, análises e avaliações na respectiva área de atuação, encaminhando subsídios para reorientação de projetos e práticas administrativas. Avaliação do Desempenho por Competências possibilita a apreciação sistemática do

desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento no futuro identificando eventuais problemas do empregado com relação ao cargo que ocupa em busca de melhores resultados para sua adequação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Considerações Finais

Perante o estudo e a análise deste trabalho, considerando os parâmetros de T&D, a estrutura do PDP está adequada para o atendimento do Objetivo Estratégico para desenvolver e ampliar as competências dos seus colaboradores, porém desde que o PDP seja executado corretamente. As considerações e sugestões mencionadas a seguir servirão para complementação do atual programa.

Verifica-se que estrutura do PDP está adequada para alcançar o objetivo estratégico de capacitação. Ela é formatada de acordo com o padrão exigido pela Gestão do SENAI/SC, porém, em vista de apenas terem sido realizados apenas 14,37% dos treinamentos previstos no PDP no primeiro semestre de 2004 e 20,25% dos treinamentos previstos entre janeiro à outubro, conclui-se que o PDP não está sendo executado corretamente.

Conforme o previsto no PDP, verificou-se que em 2004, a quantidade de treinamentos realizados foi muito pequena, pouco significativa para poder atender ao objetivo estratégico de capacitação “Desenvolver e Ampliar as Competências dos colaboradores”. No segundo semestre de 2004, a quantidade de treinamentos realizados aumentou, mas é importante ressaltar que os treinamentos realizados em 2004 não foram previstos na programação do PDP. Verifica-se que o não alcance do Objetivo Estratégico de capacitação foi devido à falta de um responsável para atuar exclusivamente nas revisões e no planejamento das rotinas de treinamento e controle do PDP.

O PDP é um documento complementar à gestão estratégica do CTAI. Ele contempla metas, ações e iniciativas para atender às necessidades estratégicas, porém, como não foi

corretamente executado, verifica-se que as metas não foram e não poderão ser atingidas até o final do ano de 2004.

Ressalta-se a importância de considerar o LNT como base do PDP. O LNT agrega as necessidades dos colaboradores, os objetivos estratégicos e o resultado da avaliação de desempenho por competências. Como o processo está bem estruturado, pode-se concluir que, a princípio, os erros que poderão surgir podem ser resultantes de falha humana ou até por um julgamento subjetivo e equivocado das pessoas envolvidas.

Outro elemento positivo é o recurso disponibilizado para investimento em capacitação dos colaboradores. Por ser limitado e de periodicidade anual, facilita o melhor aproveitamento da programação dos treinamentos, tornando possível considerar somente os treinamentos necessários para desenvolvimento e a ampliação das competências dos colaboradores.

Verifica-se também que a idealização de uma sequência de treinamentos ao longo da carreira do profissional, possibilita, no médio ao longo prazo, alcançar melhores resultados para o exercício da suas funções, desenvolver novas competências para atuar em novas funções e até preparar-se para uma promoção. O PDP, se bem executado, tende a construir uma nova realidade: a Educação Corporativa.

Considerando as metas estratégicas do Objetivo Estratégico de Capacitação, verificou-se que as mesmas não foram alcançadas no primeiro semestre de 2004 devido à falta de acompanhamento adequado e falha na execução do PDP, porém, percebe-se uma melhora significativa ao comparar os resultados de 2004 às metas e referências dos anos de 2003 e 2002, visto que o CTAI não tinha parâmetros de comparações para medição dos indicadores estratégicos de capacitação dos colaboradores.

Considerando as metas de capacitação do próprio PDP, verificou-se, com exceção de uma, todas as outras não foram alcançadas em vista da falha de execução do PDP, pois verificou-se que o recurso financeiro esteve garantido para a programação dos treinamentos.

Quanto ao processo de avaliação de desempenho por competências, verificou-se que o mesmo atende aos propósitos estratégicos e de capacitação, visto que avalia o desempenho das competências dos colaboradores no cargo, detectando as necessidades de treinamento. O processo, por ser de 360°, é consistente. Considera a opinião do próprio avaliado, da equipe avaliadora e só então é obtido o consenso. Percebe-se que o processo é feito com seriedade, responsabilidade e competência. Ainda que o mapeamento das competências foi elaborado pelos próprios colaboradores ao descreverem suas atividades, por isso, realista.

Considerando o processo de avaliação dos resultados dos treinamentos, percebe-se que é feita análise dos três níveis, porém observa-se oportunidades de melhorias no processo. Quanto ao nível de reação, é considerado quando o colaborador avalia a satisfação do treinamento; Quanto à avaliação do aprendizado, no entanto, só ocorre quando há treinamentos programados no PDP Corporativo, deixando a desejar quando se trata do PDP da Unidade. Quanto ao nível dos resultados dos treinamentos, principalmente no que se refere à avaliação do desempenho no cargo e da produtividade alcançada, ressalta-se que nem sempre é possível avaliar se o conhecimento adquirido foi aplicado efetivamente, considerando o período de um semestre. Desta forma, sugere-se que o superior imediato avalie, observe, questione ou até estabeleça um parâmetro para verificação da efetiva implementação dos conhecimentos adquiridos e das mudanças no comportamento. Sugere-se também que ao avaliar os resultados dos treinamentos, sejam considerados somente àqueles que foram efetivamente aplicados durante o período da avaliação.

Percebe-se ao fim deste estudo, que no CTAI há considerável preocupação pelo bem estar, pela permanência na organização e pelo desenvolvimento profissional. Todos estes

aspectos estão evidenciados na atenção, na compreensão, na lealdade e no comprometimento da organização perante seus colaboradores e vice-versa. Fazendo uma análise com relação a alguns valores do CTAI, verifica-se que o valor “Competência sustentada no conhecimento, nas habilidades e nos valores das pessoas para o sucesso da organização e de suas equipes” é verdadeiro e possibilita efetivamente o valor “Comprometimento com a missão, visão, política, objetivos e demais diretrizes organizacionais para o alcance dos resultados”. A política “Agregar continuamente competências que viabilizem o cumprimento dos referenciais estratégicos do SENAI” está adequada porque orienta o profissional tanto para o alcance dos objetivos da organização quanto para o seu próprio crescimento pessoal e profissional.

Por fim, respondendo ao problema de pesquisa quanto ao atendimento do Objetivo Estratégico “Desenvolver e Ampliar as Competências da Força de Trabalho”, considerando os parâmetros de T&D na estrutura do PDP conclui-se que a resposta é positiva, porém desde que o PDP seja executado corretamente.

5.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

Diante das consideradas anteriores, sugere-se os seguintes trabalhos futuros:

- a) Desenvolver uma ferramenta de controle para a correta execução do PDP rumo à Educação Corporativa;
- b) Desenvolver ferramentas para eficiente avaliação dos resultados de treinamento e otimização dos resultados organizacionais;
- c) Garantir a continuidade do processo de Avaliação de Desempenho por Competências visando à medição do conhecimento organizacional para adequar as competências e produtividade dos colaboradores ao alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 2ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

AUBREY, Robert; COHEN, Paul M. A Sabedoria Prática: Habilidades e estratégias de vanguarda para organizações voltadas para o aprendizado. Rio de Janeiro: Ediouro, 1995.

BOOG, Gustavo e Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. 1v.

BRASIL. SENAI/SC. Conselho Regional. Resolução nº 9, de 1995. Regulamento de Pessoal, Florianópolis, 78 f., 05 dez. 2002.

CARVALHO, Antonio Vieira de. Desenvolvimento de recursos humanos na empresa. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1974.

CARVALHO, Antônio V. Treinamento de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1988.

CONNELLAN, Thomas K. Fator humano e desempenho empresarial. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989. 5v.

_____. **Gerenciando pessoas. São Paulo: Makron Books, 1992.**

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.**

_____. **Recursos Humanos. Ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.**

_____. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.**

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Impactos da utilização da educação à distância na capacitação de recursos humanos de grande porte**. Dissertação de mestrado. Programa de pós graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **O Levantamento das Necessidades de Treinamento em Ambientes Gerenciados pelo *Balanced Scorecard***. Dissertação de mestrado. Programa de pós graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. v1. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que Pensa: Educação empresarial e renovação contínua a distância**. São Paulo: Makron Books: 1996

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed São Paulo: Harba, 1998.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAGNOZZI, Leila. **Gestão do conhecimento: programa de educação corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes**. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

RIBEIRO, Cláudia Regina Barroso **Novas Perspectivas da Área de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento**. **Gestão do conhecimento**. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis, UFSC, 2001.

STEIL, Andréa Valéria. **Um modelo de aprendizagem baseado na aplicação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. Tese de doutorado. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, Andrea. **Universidades Corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Primeiros passos para a excelência: critérios para o bom desempenho e diagnóstico da organização**. São Paulo: FPNQ, 2004. 63 p.

SENAI. **Relatório de gestão 2003**. Florianópolis: SENAI, 2004. 46 p.

SENAI.SC. **Manual de gestão de pessoas**. Florianópolis, 2003a. 57 f. Disponível em: <<http://intranet/ctai>>. Acesso em: 17 out. 2004.

SENAI.SC. **IC-11: informações e conhecimento**. Florianópolis, 2003b. 9 f. Disponível em: <<http://intranet/ctai>>. Acesso em: 10 nov. 2004.

SENAI.SC. **Manual do sistema de gestão do SENAI/SC**. Florianópolis, 2004. 46 f. Disponível em: <<http://intranet/ctai>>. Acesso em: 20 de out. de 2004.

SENAI.SC.CTAI. **Plano de Trabalho da Unidade PTU – 2004**. Florianópolis, 2004. 98 f.

Disponível em: <<http://intranet/ctai>>. Acesso em: 12 set. 2004.

SENAI.SC.DR. **Avaliação de desempenho por competências**: manual 2004. Disponível em: <http://intranet.sc.senai.br/index1.php>. Acesso em: 5 de out. de 2004.

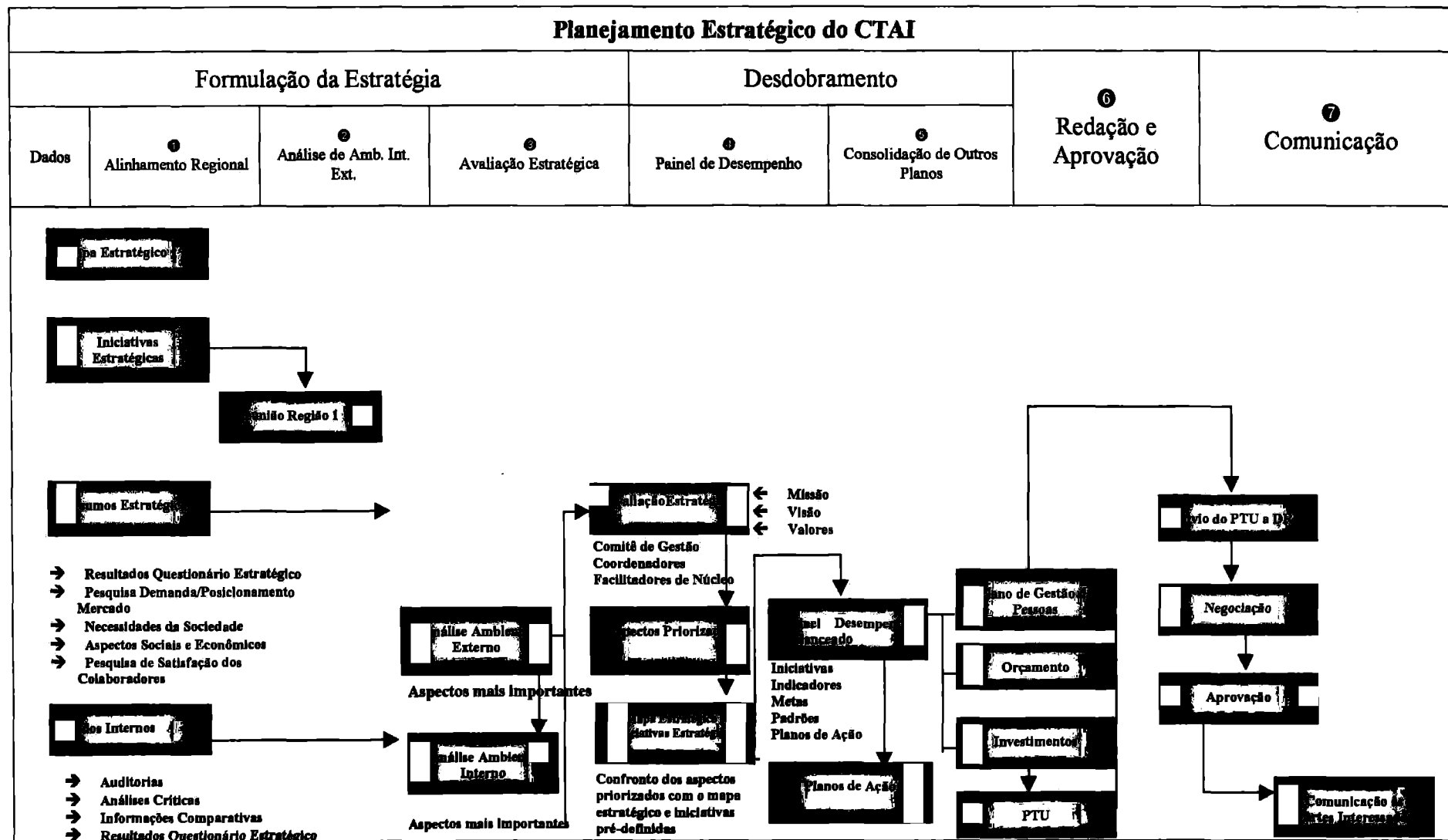
SENAI.SC.CTAI. **Liderança**: critério 1. In: _____. Relatório de gestão: SENAI/SC/CTAI, 2003. cap. 1. Disponível em: <<http://intranet/ctai>>. Acesso em: 15 de out. de 2004.

SENAI.SC.CTAI. **Estratégias e planos**: critério 2. In: _____. Relatório de gestão: SENAI/SC/CTAI, 2003. cap. 2. Disponível em: <<http://intranet/ctai>> Acesso em: 15 de out. de 2004.

SENAI.SC.CTAI. **Pessoas**: critério 6. In: _____. Relatório de gestão: SENAI/SC/CTAI, 2003. cap. 6. Disponível em: <<http://intranet/ctai>> Acesso em: 15 de out. de 2004.

ANEXOS

ANEXO A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SENAI/CTAI





Centro de Tecnologia em Automação e Informática

A decorative graphic on the left side of the page, consisting of a large, light blue curved shape that resembles a stylized butterfly or a wing. It has a darker blue outline and a small, dark blue butterfly-like shape in the center.

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2004

Revisão: 00

Florianópolis – Novembro/2003

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....
2.METAS, AÇÕES, PRAZOS E ACOMPANHAMENTO
3.CAPTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....
3.1 - Recrutamento e Seleção
3.2 - Programa de Trainee
3.3 - Integração de Pessoal.....
4.TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....
4.1 - Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)
4.2 - Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).
4.3 - Orçamento para 2004.....
4.4 - Incentivo ao Autodesenvolvimento.....
5.ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL.....
5.1 - Informações sobre as Pessoas
5.2 - Registro de Horário de Trabalho.....
5.3 - Avaliação de Desempenho.....
5.4 - Pesquisa de Satisfação Interna
6.REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO.....
6.1 - Plano de Cargos e Salários.....
6.2 - Remuneração.....
6.3 - Reconhecimento
7.DIMENSIONAMENTO.....
7.1 - Relação de Colaboradores
7.2 - Planejamento de Contratações para 2004.....
8.BENEFÍCIOS.....
9. ANEXO I – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)	
10. ANEXO II – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP).....

INTRODUÇÃO

O presente Plano destina-se ao planejamento da gestão de pessoas do CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática, para o ano de 2004.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas visa atender às necessidades do CTAI no que diz respeito ao aperfeiçoamento e aprimoramento dos recursos humanos dentro de suas áreas de atuação e busca de novas competências, bem como às ações do Centro que promovam o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

METAS, AÇÕES, PRAZOS E ACOMPANHAMENTO

Meta: Dar uma carga horária mínima de 40 horas de treinamento para cada colaborador do quadro efetivo mensalista.

Ações :

Desenvolver programas de capacitação técnica e gerencial;

Realizar capacitações/multiplicações internas;

Atender as convocações do PDP Corporativo;

Garantir a verba do PDP da Unidade, através do bom desempenho do Centro;

Utilizando verba da Unidade e/ou de projetos.

Prazo: Dezembro/2004

Acompanhamento: Anual.

Meta: Dar no mínimo um treinamento de para cada colaborador do quadro efetivo horista.

Ações :

Desenvolver programas de capacitação técnica e gerencial;

Realizar capacitações/multiplicações internas;

Atender as convocações do PDP Corporativo;

Garantir a verba do PDP da Unidade, através do bom desempenho do Centro;

Utilizando verba da Unidade e/ou de projetos.

Prazo: Dezembro/2004

Acompanhamento: Anual.

Meta: Realizar no mínimo 50% das capacitações previstas no PDP - Unidade

Ações:

Fazer um LNT mais pertinente, ligado às metas estabelecidas no PTU, Iniciativas Estratégicas,

Avaliação de Desempenho por Competências e criação de novos produtos/serviços;

Garantir a verba do PDP da Unidade, através do bom desempenho do Centro;

Utilizar verba da Unidade e/ou de Projetos, Parcerias e Convênios;

Promover métodos de capacitação alternativos (EAD, capacitação e multiplicação interna).

Prazo: Dezembro/2004

Acompanhamento: Anual.

Meta: Capacitar colaboradores em novas tecnologias**Ações:**

Treinar pelo menos 1 colaborador em Segurança da Informação;

Treinar 1 colaborador em tecnologia EAD;

Treinar 2 colaboradores na área de telecomunicações/telefonia.

Prazo: Julho/2004

Acompanhamento: Semestral

Meta: Promover no mínimo 5 colaboradores**Ações:**

Realizar a avaliação dos colaboradores;

Atuar junto à Direção Regional.

Prazo: Dezembro/2004

Acompanhamento: Anual

CAPTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 - Recrutamento e Seleção

O processo de seleção e recrutamento de pessoas para o quadro funcional da instituição de acordo com o que está estabelecido no Manual de Gestão de Pessoas - MGP. O processo de contratação inicia com a detecção da necessidade de preenchimento de uma vaga, que pode ser demonstrada através da criação de novos produtos ou serviços, através do planejamento orçamentário, através das iniciativas estratégicas do planejamento anual, no caso de substituições ou realocações ou no atendimento de demanda de mercado num determinado segmento. A divulgação é formalmente enviada a Direção Regional, com informações sobre o perfil desejado, requisitos mínimos e desejáveis. A Direção Regional promove a expedição de uma comunicação denominada "Recrutamento Interno", onde é caracterizada a necessidade.

3.2 - Programa de Trainee

Uma outra forma de recrutamento é o Programa de Trainee, descrito no MGP. Este programa objetiva a formação, treinamento e composição de um banco de dados de profissionais para provimento, de forma planejada, de vagas nas áreas de consultoria e gerência. A admissão do trainee obedece aos mesmos procedimentos atribuídos à admissão dos demais colaboradores, conforme descrito neste item. O trainee é contratado por um prazo de dezoito meses e tem avaliação de desempenho a cada seis meses. Ao final do período, dependendo da avaliação, pode ser efetivado na carreira para a qual está sendo preparado.

3.3 - Integração de Pessoal

O novo colaborador deve ser recepcionado pelo responsável pela Gestão de Pessoas do NAA, ou outro colaborador designado por este.

Na integração, o NAA – Gestão de Pessoas posiciona o novo colaborador mencionando o sistema FIESC, seus objetivos, localização e as entidades que o compõem. É repassado uma visão geral do SENAI como um todo em nível nacional e sua atuação nos estados, enfocando principalmente Santa Catarina. Sobre o SENAI/SC, é informada a localização da Direção Regional e das demais Unidades do Estado.

É mencionado um breve histórico do CTAI, desde sua inauguração, as certificações alcançadas. É apresentada a estrutura organizacional, os membros do Comitê de Gestão/Qualidade, as áreas de atuação do Centro com seus respectivos coordenadores, os grupos e seus Facilitadores, número de colaboradores, estagiários e terceirizados.

Quando se tratar de colaborador efetivo, o colaborador responsável pela integração, com base no Manual do Colaborador, explica os benefícios que o SENAI oferece, bem como seus direitos e deveres. Quando de colaborador contratado, bolsista ou estagiário, explica os benefícios oferecidos pelo SENAI/CTAI.

Após, é mostrado ao novo colaborador as instalações físicas do CTAI e sua apresentação aos demais colaboradores. Após a integração o novo colaborador é encaminhado ao Facilitador do grupo ao qual ficará lotado.

Além do repasse das informações supracitadas, o colaborador recebe uma lista de documentos e procedimentos institucionais que ele deve ter conhecimento.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

4.1 - Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) - anexo I

O Levantamento das necessidades de treinamento é o documento que contempla a programação de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na sua formação profissional dentro das atividades exercidas na instituição.

O LNT é a base do Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Para a elaboração do LNT, são utilizadas diversas ferramentas, tais como:

solicitação dos próprios colaboradores, através de pesquisa feita pelos Facilitadores de núcleos; avaliação de desempenho por competências, onde as carências são detectadas através da análise de competências específicas da carreira do colaborador, bem como as genéricas, comuns a todo a força de trabalho.

análise das iniciativas estratégicas extraídas do Mapa Estratégico (ME).

4.2 - Plano de Desenvolvimento de Pessoas Consolidado – anexo II

O objetivo principal do PDP é o de propiciar o desenvolvimento integrado dos funcionários nas dimensões técnica, conceitual e comportamental, proporcionando alternativas para mudanças pessoais que contribuam para a Gestão da Organização e o atendimento das metas pessoais e resultados globais.

Anualmente a unidade elabora o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, conforme contemplado no Manual de Gestão de Pessoas e que é parte integrante do Plano de Trabalho da Unidade – PTU. O PDP é desenvolvido a partir do LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento da unidade, juntamente com o LNT Corporativo (Direção Regional). As capacitações são priorizadas visando atingir as metas previstas no planejamento, bem como nas oportunidades de melhoria detectadas na avaliação de desempenho por competência. Todas as necessidades levantadas são criteriosamente analisadas pelo Comitê de Gestão.

O Manual de Gestão de Pessoas define a sistemática de Avaliação dos Resultados de Treinamentos. Sendo esses avaliados sob três perspectivas:

- Avaliação do aprendizado;
- Avaliação da satisfação;
- Avaliação do resultado do treinamento.

O CTAI mantém atualizados os dados referentes a treinamento, desenvolvimento e satisfação, através de registros arquivados em pastas específicas, disponíveis no Núcleo de Apoio

Administrativo. São mantidos nas pastas funcionais dos colaboradores, seu *curriculum vitae* atualizado e cópia dos certificados de cursos e treinamentos realizados ao longo de sua carreira profissional. Para o corpo docente, existe como complemento o currículo atualizado na Plataforma Lattes do CNPq, cujo procedimento de preenchimento e atualização foi iniciado durante 2002, visando melhor coordenação do corpo de colaboradores do CTAI com pesquisadores de todo o Brasil. As informações referentes à capacitação e treinamento também são mantidas numa base de dados denominada RH Corporativo, sistema de gerenciamento dos dados referentes à gestão de pessoas do SENAI/SC.

4.3 - Orçamento para 2004

O orçamento para 2004 será definido após a liberação do PDP Corporativo. Porém, a previsão de investimentos em capacitação se dará da seguinte forma:

PDP Unidade 22.400,00 (400,00 por colaborador do quadro efetivo);

PDP Corporativo a definir.

Durante a implementação do PDP, outras fontes de recursos financeiros poderão ser associados aos valores aqui estabelecidos, tais como: convênios, parcerias, SENAI/DN, projetos específicos, entre outros.

4.4 - Incentivo ao Autodesenvolvimento

O CTAI, apoiado pela Direção Regional do SENAI/SC, possui um programa de incentivo ao auto-desenvolvimento dos colaboradores, onde ressarcе, parcialmente, as despesas de matrícula e mensalidade dos cursos de Graduação, Pós-Graduação, Cursos Técnicos, Pré-vestibular (limitado a 1 evento), todos compatíveis com sua área de atuação. Os eventos de autodesenvolvimento não incidem na verba do PDP, tanto Corporativo quanto da Unidade.

A sistemática deste auxílio está definida no MGP.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

5.1 - Informações sobre as Pessoas

O CTAI mantém para cada colaborador uma Pasta Funcional, que contém no mínimo, o *curriculum vitae* atual e cópia dos certificados de cursos e treinamentos realizados ao longo de sua carreira profissional. Estas informações também são mantidas numa base de dados denominada RH Corporativo.

O NAA mantém um banco de currículos (Biblioteca), que podem ser utilizados em processos de recrutamento e seleção.

5.2 - Registro de Horário de Trabalho

A jornada de trabalho da maioria dos colaboradores é de 8 horas diárias, sendo que o horário pode ser alternativo, no período compreendido entre 7:00 e 18 horas, ou das 13:00 às 22:00 horas com no mínimo 1 hora de intervalo. A definição do horário de cada colaborador deve ser acordado com a Direção do Centro.

Os colaboradores devem entregar o formulário Registro de Horário de Trabalho mensalmente no NAA até o 5º dia útil do mês subsequente. Após conferência dos registros, o NAA mantém registra as horas num banco denominado Banco de Horas. O controle de compensação de horas-extras, onde é feito o controle das horas extras e compensadas.

5.3 - Avaliação de Desempenho

O CTAI promove a avaliação de desempenho individual dos colaboradores anualmente através da aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, definida através de carreiras pré-estabelecidas pela Direção Regional em conjunto com a Unidade.

O sistema de avaliação é composto pela autoavaliação do colaborador, juntamente com a avaliação feita por um outro colaborador da Unidade em conjunto com a Direção do Centro. Após realizadas as duas etapas, o Diretor da Unidade propicia um "*feedback*" ao colaborador avaliado. Esta sistemática também auxilia na detecção de necessidades de treinamento, visto que a competência técnica e gerencial são detalhadamente exploradas.

Este sistema é aplicado ao quadro efetivo. Para o quadro de estagiários, bolsistas e *trainees*, é aplicado o formulário de avaliação de estágio, parte integrante do MGP.

5.4 - Pesquisa de Satisfação Interna

Anualmente, o CTAI aplica uma pesquisa de satisfação interna, com o objetivo de identificar os fatores que estão afetando direta ou indiretamente a vida de cada colaborador no âmbito de ação da instituição, com o compromisso de agir na causa, num processo de melhoria contínua.

REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO

6.1 - Plano de Cargos e Salários

O CTAI segue o Plano de Cargos e Salários do SENAI/SC, que disciplina os direitos e deveres dos empregados do SENAI, regidos pela CLT e legislação complementar, bem como apresenta as formas de enquadramentos em cargos de carreira e cargos em comissão.

O PCS pode ser consultado junto ao Núcleo de Apoio Administrativo do CTAI.

6.2 - Remuneração

Todos os colaboradores são remunerados pelo sistema formal de cargos e salários (Plano de Cargos e Salários - PCS). Ainda, a título de remuneração, a Organização tem implantado o Programa de Participação nos Resultados, remunerando resultados acordados no Contrato de Gestão.

6.3 - Reconhecimento

O reconhecimento é uma prática, naturalmente adotada, merecendo destaque elogios formais. Aos bolsistas e estagiários, como forma de reconhecimento da instituição fica disponível a prioridade na efetivação quando da abertura de processo seletivo para suprir uma vaga. Nos finais de ano, como forma de reconhecimento, os estagiários e bolsistas são dispensados por um período, sendo remunerados da mesma forma como se estivessem trabalhando e sem necessitar efetuar horas além jornada para compensar em banco de horas.

Outra prática de reconhecimento e incentivo é atribuída ao subsídio ao autodesenvolvimento. A prática visa o crescimento profissional pela busca pessoal por maior competência, incentivando à participação em cursos de nível médio, superior, pós-graduação e idiomas.

DIMENSIONAMENTO

7.1 - Relação de Colaboradores

Colaborador	Cargo	Admissão
1. Colaborador	Instrutor III	01/08/2002
2. Colaborador	Assistente Administrativo	11/08/2000
3. Colaborador	Instrutor III	07/05/2003
4. Colaborador	Instrutor III	01/08/2002
5. Colaborador	Instrutor II	04/08/2003
6. Colaborador	Especialista de Ensino	22/05/2000
7. Colaborador	Assistente Administrativo	04/09/1996
8. Colaborador	Especialista de Ensino	02/07/2001
9. Colaborador	Técnico de Ensino	01/07/1998
10. Colaborador	Especialista de Ensino	04/01/2000
11. Colaborador	Instrutor III	01/08/2002
12. Colaborador	Instrutor I	20/03/2003
13. Colaborador	Instrutor II	05/03/2003
14. Colaborador	Especialista de Ensino	03/02/1997
15. Colaborador	Instrutor II	18/08/2003
16. Colaborador	Secretario Escolar	01/10/2001
17. Colaborador	Consultor de Empresas	20/05/1996
18. Colaborador	Instrutor III	01/09/2003
19. Colaborador	Analista de Sistemas Jr.	06/07/2000
20. Colaborador	Analista de Sistemas Jr.	13/02/2002
21. Colaborador	Especialista Ensino Sr	20/05/2002
22. Colaborador	Técnico de Ensino	08/08/1989
23. Colaborador	Programador de Sistemas	01/06/1992
24. Colaborador	Instrutor I	01/04/2003
25. Colaborador	Instrutor III	04/08/2003
26. Colaborador	Assistente Administrativo	05/03/2003
27. Colaborador	Assistente Técnico	10/07/2003
28. Colaborador	Bibliotecário Jr.	02/02/1998
29. Colaborador	Auxiliar Administrativo	22/07/2002
30. Colaborador	Especialista de Ensino Pleno	01/08/1996
31. Colaborador	Consultor de Empresas	01/04/2002
32. Colaborador	Operador de Sistemas	05/03/2003
33. Colaborador	Especialista de Ensino	08/01/2001
34. Colaborador	Assistente Técnico	02/07/2001
35. Colaborador	Programador de Sistemas	02/05/2002
36. Colaborador	Analista Contábil Financeiro	28/03/1977
37. Colaborador	Assistente Técnico	01/04/2002
38. Colaborador	Consultor de Empresas	10/04/2000
39. Colaborador	Especialista de Ensino	08/04/1985
40. Colaborador	Laboratorista	05/05/2003
41. Colaborador	Técnico de Laboratório	01/06/1992
42. Colaborador	Operador de Sistemas	15/04/2003
Efetivos Mensalistas: 31		Efetivos Horistas: 11
		Estagiários: 19

7.2 - Planejamento de Contratações para 2004

Objetivo Estratégico	Número de Colaboradores Novos em 2004	Função	CH Prevista		Remuneração
			H	M	
Aumentar Receitas	01	Assistente Administrativo	-	220	XXXXXXX
Aumentar Receitas	01	Trainee – Qualidade	-	220	XXXXXXX
Aumentar Receitas	17	Instrutor Horista – Informática	50	-	XXXXXXX
Aumentar Receitas	02	Instrutor Horista – Automação Industrial	50	-	XXXXXXX
Aumentar Receitas	02	Instrutor Horista – Gestão	50	-	XXXXXXX
Aumentar Receitas	01	Bibliotecária	-	220	XXXXXXX
Aumentar Receitas	01	Operador de Sistemas – Suporte	-	220	XXXXXXX
Aumentar Receitas	01	Consultor de Empresas – RM	-	220	XXXXXXX

BENEFÍCIOS

O CTAI, juntamente com o SENAI/SC proporciona, aos seus colaboradores, uma série de benefícios e vantagens, através dos itens abaixo relacionados:

BENEFÍCIO	Subsídio	Abrangência (Ver legenda)					EX
		EM	EH	BO	ES	CO	
Atendimento 24 Horas - Emergência	100%	X	X	X	X	X	N
Ajuda ao Excepcional	1 SM	X	X	-	-	-	N
Auxílio alimentação	80%	X	-	X	X	X	N
Auxílio autodesenvolvimento (Pós, Especialização, Mestrado e Doutorado)	50 a 70%	X	-	-	-	-	N
Auxílio autodesenvolvimento (Pós, Especialização, Mestrado e Doutorado)	0 a 40%	-	X	-	-	-	N
Auxílio autodesenvolvimento (Graduação e Ensino Médio)	40 a 60%	X	-	-	-	-	N
Auxílio creche	1/2 Sal. Mín.	X	-	-	-	-	N
Auxílio Funeral	100%	X	X	-	-	-	S
Auxílio para transporte sem descontos	100%	-	-	X	X	X	N
Auxílio Transferência	25%	X	X	-	-	-	N
Convênio Odontológico DentaPrev	-	X	X	X	X	X	S
Descontos em Cursos Próprios para Dependentes	30%	X	X	-	-	-	S
Estacionamento privativo gratuito	100%	X	X	X	X	X	S
FIESC - Campeche (Associação)	100%	X	-	-	-	-	S
Plano de Previdência Privada (Complementar)	50%	X	X	-	-	-	N
Plano de Saúde Básico	40 a 80%	X	-	-	-	-	S
Plano de Saúde Completo	-	X	X	-	-	-	S
Plano Odontológico Odonto Sesi	50%	X	-	-	-	-	S
PPR (Plano de Participação nos Resultados)	-	X	X	X	X	X	N
Seguro de Vida em Grupo	100%	X	X	X	X	-	S
SENALBA – Sindicato da Categoria	-	X	X	-	-	-	N
Subsídio Farmácia	4%	X	-	-	-	-	N
Verba para confraternização anual	10,00 por colaborador	X	X	X	X	X	N
EM – EFETIVO MENSALISTA EH – EFETIVO HORISTA		BO – BOLSISTA ES – ESTAGIÁRIO		CO – COOPERADOS EX – Extensivo aos Dependentes			

4.5.1 - Tabela de Benefícios

ANEXO I – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

Necessidades de Treinamento Identificadas a partir da análise das competências individuais, iniciativas estratégicas da unidade e necessidades específicas da Unidade	Colaboradores a serem desenvolvidos	Justificativa
Treinamento - Fundamentos de JAVA / Sun	Colaborador(es)	Atualização e capacitação para ministrar de cursos no CTAI.
Treinamento - Formação de Formadores	Colaborador(es)	Desenvolver habilidades para atuar como docente dos cursos regulares
Treinamento - RH -Treinamento na área de verificação de eficácia de treinamento	Colaborador(es)	Garantir o retorno na aplicação dos recursos em T&D
Treinamento operacional didático-pedagógico	Colaborador(es)	Desenvolver habilidades para atuar como docente dos cursos regulares
Evento - Congresso Catarinense de RH	Colaborador(es)	Integrar o CTAI no mercado de RH para transferência de conhecimento
Treinamento - Gestão de Pessoas	Colaborador(es)	Atualização profissional
Treinamento - Cabeamento Estruturado	Colaborador(es)	Ministrar cursos de cabeamento estruturado.
Treinamento operacional 3D MAX Avançado	Colaborador(es)	Aperfeiçoamento dos cursos de 3D Max e Maquete Eletrônica
Evento - Condex, Futurecom e um outro voltado para segurança	Colaborador(es)	Atualização dos conhecimentos.
Treinamento - Analise de Vulnerabilidades	Colaborador(es)	Melhorar a segurança dos nossos servidores.
Treinamento - Intrusion Detection System	Colaborador(es)	Melhorar a segurança dos nossos servidores.
Treinamento - CCNP Routing (aqui no CTAI)	Colaborador(es)	Continuidade na formação do currículo da CISCO
Evento - Congresso Brasileiro de EP	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - Congresso Catarinense de EP	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - FIE2004 – Frontiers in Education Conference	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - Futurecom	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - JORNATEC (Jornada de Tecnologia Educacional)	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Treinamento - Fundamentos de JAVA / Sun	Colaborador(es)	Atualização e capacitação para ministrar cursos
Evento - Encontro de Secretárias	Colaborador(es)	Melhorar desempenho da Secretaria acadêmica
Treinamento - Português instrumental	Colaborador(es)	Melhorar desempenho da Secretaria acadêmica
Treinamento - Secretariado Escolar	Colaborador(es)	Melhorar desempenho da Secretaria acadêmica
Treinamento - Word avançado	Colaborador(es)	Otimizar recursos com ferramentas de gestão

Necessidades de Treinamento Identificadas a partir da análise das competências individuais, iniciativas estratégicas da unidade e necessidades específicas da Unidade	Colaboradores a serem desenvolvidos	Justificativa
Treinamento operacional e/ou palestras sobre gestão escolar	Colaborador(es)	Melhorar desempenho da Secretaria escolar e acadêmica
Evento - Área de redes, software livre e segurança da informação	Colaborador(es)	Atualização dos conhecimentos.
Treinamento - Módulos I e II da Cisco (CTAI)	Colaborador(es)	Reciclagem dos conhecimentos.
Treinamento para Auditores em Segurança BS 7799	Colaborador(es)	Preparação para auditorias em SI.
Treinamento - instrumentação para automação	Colaborador(es)	Ministrar treinamento com equipamentos já adquiridos
Treinamento - automação predial	Colaborador(es)	Ministrar treinamento com equipamentos já adquiridos
Treinamento - inversores de frequência	Colaborador(es)	Ministrar treinamento com equipamentos já adquiridos
Evento - CONAI 2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - ISA Show 2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - Seminários sobre gestão de TI	Colaborador(es)	Melhoraria nas atividades de TI.
Treinamento - Certificação Digital I e II	Colaborador(es)	Capacitação para atuar na AC CTAI.
Treinamento e seminários de segurança da informação	Colaborador(es)	Buscar conhecimento para as atividades de SI.
Treinamento - Banco de dados	Colaborador(es)	Otimizar recursos com ferramentas de gerenciamento de informações
Evento - Painel de Biblioteconomia em SC	Colaborador(es)	Atualização profissional
Evento - Seminário de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia	Colaborador(es)	Atualização profissional
Treinamento - Administração do Tempo	Colaborador(es)	Melhorar desempenho do Núcleo
Treinamento - Formação de Auditores Internos da Qualidade -NBR ISO 9001: 2000	Colaborador(es)	Capacitar coordenador de 5S para cumprir procedimentos
Treinamento - Implementando o Sistema de Gestão com base no Modelo de Excelência do PNQ	Colaborador(es)	Capacitação na área de qualidade
Treinamento - SA 8000 - Treinamento de implementação e interpretação da norma	Colaborador(es)	Incrementar na qualidade normas que tratam de responsabilidade social
Treinamento - Comunicação empresarial	Colaborador(es)	Melhorar desempenho do Núcleo
Treinamento - Gerenciamento de custos	Colaborador(es)	Otimizar recursos
Evento - Comdex, Networking Academy Eventos	Colaborador(es)	Coordenação da Academia CISCO
Treinamento - CISCO Academy de CCNP (módulos 6,7 8 - Instrutor)	Colaborador(es)	Certificação CCNP.
Treinamento - Fundamentals of Networking Security - Networking Academy - Instrutor	Colaborador(es)	Habilitar o CTAI a ministra os cursos de segurança da Cisco

Necessidades de Treinamento Identificadas a partir da análise das competências individuais, iniciativas estratégicas da unidade e necessidades específicas da Unidade	Colaboradores a serem desenvolvidos	Justificativa
Treinamento - redes industriais	Colaborador(es)	Ministrar treinamento com equipamentos já adquiridos
Treinamento - MS Project 98	Colaborador(es)	Melhorar desempenho no controle dos projetos de cursos de curta duração
Treinamento - Oratória e Comunicação Oral e Escrita	Colaborador(es)	Melhorar desempenho com atendimento ao público
Evento - 2º Congresso Internacional sobre Avaliação na Educação – Curitiba - 14 e 16/07/2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - 4º Seminário Internacional de Educação – São Paulo - 13 e 14/02/2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - Congresso e-learning 2004 – Evolução do Ensino para Aprendizado - São Paulo – SP - 12 e 13/05/2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - Congresso Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação - Florianópolis – SC - 26 a 28/04/2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - EDUCADOR 2004 – São Paulo – maio/04	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - VII I CREAD – Argentina – novembro/04	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - XI Congresso Internacional de Educação a Distância – Salvador – Bahia - 08 a 10/09/2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento -X Congresso Sul-Brasileiro da Qualidade na Educação - Joinville – SC - 20 a 22/05/2004	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Evento - Metrologia Elétrica 2004 (encontro de Laboratoristas da área elétrica).	Colaborador(es)	Aperfeiçoamento
Treinamento operacional em novos serviços (osciloscópios e megômetros).	Colaborador(es)	Aperfeiçoamento
Treinamento na Área de metrologia na Fundação CERTI através do convênio SENAI/DN & SENAI/DR.	Colaborador(es)	Melhorar desempenho do LAMTE.
Treinamento - Open Writer	Colaborador(es)	Possibilitar a migração dos softwares Microsoft para OpenOffice
Treinamento - Open Calc	Colaborador(es)	Possibilitar a migração dos softwares Microsoft para OpenOffice
Treinamento operacionalTécnicas de negociação	Colaborador(es)	Melhorar desempenho do Núcleo
Treinamento - Planejamento estratégico	Colaborador(es)	Alinhar metas e objetivos aos demais centros de informação da Unidade

Treinamento - Educação por competências	Colaborador(es)	Atualização profissional e busca de parcerias
Treinamento - CISCO Academy de CCNA – 1.semestre	Colaborador(es)	Certificação CCNA.
Treinamento - ActionScript	Colaborador(es)	Montar um curso de flash avançado.
Treinamento - AutoCad 3D	Colaborador(es)	Ministrar aulas de AutoCad em 2004
Treinamento - CISCO Academy de CCNA – 1.semestre (Instrutor)	Colaborador(es)	Certificação CCNA.
Treinamento - Obtenção da certificação Certified Wireless Network Administrator	Colaborador(es)	Atualização dos conhecimentos.

10. ANEXO II – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)



PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PDP CTAI – CENTRO DE TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO E INFORMÁTICA

TREINAMENTO	PÚBLICO ALVO	Carga Horária	Carga Horária Total	Investimento	Período		Quantidade de Colaboradores		Investimento Total	
					Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
CONAI 2004	Colaborador(es)	16	32	2.000,00	Out		2		4.000,00	
Evento (Condex, Futurecom e um outro voltado para segurança)	Colaborador(es)	40	40	250,00	Jun	Out	1	1	250,00	280,00
Evento - 2º Congresso Internacional sobre Avaliação na Educação	Colaborador(es)	16	32	600,00	Jul		2		1.200,00	
Evento - 4º Congresso Internacional de Educação Superior	Colaborador(es)	16	16	3.000,00	Fev		1		3.000,00	
Evento - 4º Seminário Internacional de Educação – São Paulo	Colaborador(es)	16	48	1.500,00	Fev		3		4.500,00	
Evento - Condex, Cisco Networking Academy	Colaborador(es)	16	16	750,00	Set		1		750,00	
Evento - Congresso Brasileiro de EP	Colaborador(es)	16	128	300,00	Set		8		2.400,00	
Evento - Congresso Catarinense de EP	Colaborador(es)	16	128	300,00	Set		8		2.400,00	
Evento - Congresso Catarinense de RH	Colaborador(es)	16	32	350,00	Ago		2		700,00	
Evento - Congresso e-learning 2004 – Evolução do Ensino para Aprendizado - São Paulo – SP	Colaborador(es)	16	16	1.000,00	Mai		1		1.000,00	
Evento - Congresso Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação - Florianópolis	Colaborador(es)	24	72	350,00	Abr		3		1.050,00	
Evento - EDUCADOR 2004 – São Paulo	Colaborador(es)		0	500,00	Mai		2		1.000,00	
Evento - Encontro de Secretárias	Colaborador(es)	16	16	120,00	Out	Jul	1	1	120,00	120,00
Evento - FIE2004 – Frontiers in Education Conference	Colaborador(es)	24	24	3.000,00	Mai		1		3.000,00	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PDP

CTAI – CENTRO DE TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO E INFORMÁTICA

TREINAMENTO	PÚBLICO ALVO	Carga Horária	Carga Horária Total	Investimento	Período		Quantidade de Colaboradores		Investimento Total	
					Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Evento - Futurecom	Colaborador(es)	16	16	200,00	Set	Out	1	1	200,00	280,00
Evento - Iadis International Conferece: web-based communities - Lisboa/ Portugal	Colaborador(es)	24	24	3.000,00	Mar		1		3.000,00	
Evento - Metrologia Elétrica 2004 (encontro de Laboratoristas da área elétrica).	Colaborador(es)	35	70	500,00	Jun	Set	2	1	1.000,00	200,00
Evento - Paineis de Biblioteconomia em SC	Colaborador(es)	16	16	200,00	Mar	Nov	1	2	200,00	400,00
CONAI 2004	Colaborador(es)	16	32	2.000,00	Out		2		4.000,00	
Evento (Condex, Futurecom e um outro voltado para segurança)	Colaborador(es)	40	40	250,00	Jun	Out	1	1	250,00	280,00
Evento - Seminário de Gestão do Conhecimento e da Tecnologia	Colaborador(es)	16	16	250,00	Jun		1		250,00	
Evento - Seminários de segurança da informação	Colaborador(es)	16	16	1.800,00	Jul		1		1.800,00	
Evento - X Congresso Sul-Brasileiro da Qualidade na Educação - Joinville – SC	Colaborador(es)	24	72	300,00	Mai	Mar	3	2	900,00	670,00
Evento - Congresso Internacional de Educação a Distância - Salvador – BA	Colaborador(es)	24	72	300,00	Mai	Out	3	1	900,00	300,00
Evento na área de redes, software livre e segurança da informação	Colaborador(es)	16	16	1.200,00	Jun		1		1.200,00	
ISA Show 2004	Colaborador(es)	24	96	3.000,00	Nov		4		12.000,00	
JORNATEC (Jornada de Tecnologia Educacional)	Colaborador(es)	16	192	60,00	Set		12		720,00	
RIBIE 2004 VII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa – Monterrey – México	Colaborador(es)	2	2	3.000,00	Out		1		3.000,00	
Seminários sobre gestão de TI	Colaborador(es)	16	16	1.800,00	Out		1		1.800,00	
Treinamento – Formação de Auditores Internos da Qualidade - NBR ISO 9001:2000	Colaborador(es)	16	16	500,00	Mai	Ago	1	1	500,00	380,00
Treinamento - Gestão de Pessoas	Colaborador(es)	40	80	400,00	Mai	Jun	2	1	800,00	400,00
Treinamento - 3DMAX Avançado	Colaborador(es)	20	20	800,00	Abr		1		800,00	
Treinamento - AutoCad 3D	Colaborador(es)	40	40	300,00	Mai		1		300,00	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PDP


CTAI – CENTRO DE TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO E INFORMÁTICA


TREINAMENTO	PÚBLICO ALVO	Carga Horária	Carga Horária Total	Investimento	Período		Quantidade de Colaboradores		Investimento Total	
					Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Treinamento - Banco de dados	Colaborador(es)	16	32	140,00	Jan		2		280,00	
Treinamento - Cabeamento Estruturado	Colaborador(es)	30	30	400,00	Jun		1		400,00	
Treinamento - Certificação Digital I	Colaborador(es)	16	16	1.800,00	Ago	Out	1	2	1.800,00	400,00
Treinamento - Certificação Digital II	Colaborador(es)	16	16	1.801,00	Ago		1		1.801,00	
Treinamento - CISCO Academy de CCNA – 1. semestre	Colaborador(es)	70	70	750,00	Mar		1		750,00	
Treinamento - CISCO Academy de CCNA – 1. semestre (Instrutor)	Colaborador(es)	70	70	900,00	Jun		1		900,00	
Treinamento - CISCO Academy de CCNP (módulos 6,7 8 - Instrutor)	Colaborador(es)	70	70	750,00	Ago		1		750,00	
Treinamento - Curso CCNP Routing (aqui no CTAI)	Colaborador(es)	120	120	750,00	Mar		1		750,00	
Treinamento - Curso de ActionScript	Colaborador(es)	40	40	500,00	Set		1		500,00	
Treinamento - Curso de Análise de Vulnerabilidades	Colaborador(es)	24	24	1.000,00	Jun		1		1.000,00	
Treinamento - Curso de automação predial	Colaborador(es)	20	60	400,00	Jun		3		1.200,00	
Treinamento - Curso de redes industriais	Colaborador(es)	20	20	350,00	Out		1		350,00	
Treinamento - Cursos para Auditores em Segurança BS 7799	Colaborador(es)	40	40	2.950,00	Jun		1		2.950,00	
Treinamento - didático-pedagógico	Colaborador(es)	10	10	500,00	Fev		1		500,00	
Treinamento - Educação por competências	Colaborador(es)	8	200	150,00	Jul	Jul	25	7	3.750,00	1050,00
Treinamento - Excel Básico e Avançado	Colaborador(es)	20	60	140,00	Jan		3		420,00	
Treinamento - Fundamentals of Networking Security - Networking Academy - Instrutor	Colaborador(es)	40	40	600,00	Out	Jan	1	1	750,00	800,00
Treinamento – Fundamentos de Java/Sun	Colaborador(es)	40	40	750,00	Abr	Nov	1	1	750,00	200,00
Treinamento - gestão escolar	Colaborador(es)	8	16	90,00	Jun		2		180,00	
Treinamento - IDS	Colaborador(es)	32	32	2.000,00	Abr		1		2.000,00	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PDP CTAI – CENTRO DE TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO E INFORMÁTICA

TREINAMENTO	PÚBLICO ALVO	Carga Horária	Carga Horária Total	Investimento	Período		Quantidade de Colaboradores		Investimento Total	
					Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Treinamento - instrumentação para automação	Colaborador(es)	20	40	350,00	Mai		2		700,00	
Treinamento - inversores de frequência	Colaborador(es)	20	60	350,00	Mar		3		1.050,00	
Treinamento – Implem.do Sistema de Gestão com base no Modelo de excelência do PNQ	Colaborador(es)	16	16	350,00	Jul	Ago	1	1	350,00	250,00
Treinamento - metrologia na Fundação CERTI através do convênio SENAI/DN & SENAI/DR.	Colaborador(es)	20	20	350,00	Out		1		350,00	
Treinamento - Módulos I e II da Cisco (CTAI)	Colaborador(es)	80	80	787,50	Mar	Mar	1	1	790,00	800,00
Treinamento - MS Project 98	Colaborador(es)	40	80	307,00	Mar		2		620,00	
Treinamento - Obtenção da certificação Certified Wireless Network Administrator	Colaborador(es)	2	2	600,00	Jun		1		600,00	
Treinamento - Open Calc	Colaborador(es)	20	400	167,00	Jun		20		3.340,00	
Treinamento - Open Writer	Colaborador(es)	20	800	167,00	Jul		40		6.680,00	
Treinamento - Oratória e Comunicação Oral e Escrita	Colaborador(es)	20	40	200,00	Jul		2		400,00	
Treinamento - Planejamento estratégico	Colaborador(es)	4	80	120,00	Abr		20		2.400,00	
Treinamento - Português instrumental	Colaborador(es)	8	16	100,00	Jul		2		200,00	
Treinamento - Recursos Humanos – Treinamento na área de verificação de eficácia de treinamento	Colaborador(es)	20	20	300,00	Jul		1		300,00	
Treinamento - Secretariado Escolar	Colaborador(es)	16	32	100,00	Jul		2		200,00	
Treinamento - Word avançado	Colaborador(es)	16	32	140,00	Jan		2		280,00	
Treinamento em novos serviços (osciloscópios e megômetros).	Colaborador(es)	60	120	500,00	Abr		2		1.000,00	
VII I CREAD – Argentina – novembro/04	Colaborador(es)		0	3.000,00	Nov		1		3.000,00	
XV Simpósio Brasileiro de Informática na Educação – local a confirmar – novembro/04	Colaborador(es)	24	24	3.000,00	Nov		1		3.000,00	

ANEXO C – AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DE T&D

		AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DE T & D (FRENTE)			
PARTICIPANTE:					
EVENTO:					
CARGA HORÁRIA:		PERÍODO:		DATA DA AVALIAÇÃO:	
		AVALIAÇÃO		RUIM	REGULAR
				BOM	ÓTIMO
1. AVALIAÇÃO DO EVENTO/TREINAMENTO		O EVENTO TROUXE INOVAÇÕES			
		APRENDEU BASTANTE COMO O EVENTO			
2. PROGRAMA		CARGA HORÁRIA ADEQUADA ÀS EXPECTATIVAS			
		CONTEÚDO ADEQUADO ÀS EXPECTATIVAS			
3. APLICABILIDADE		O CONTEÚDO APRENDIDO PODE SER APLICADO NO AMBIENTE DE TRABALHO			
		CONTRIBUIÇÃO PARA APRIMORAMENTO PROFISSIONAL			
4. DOCENTE/ORGANIZADOR DO EVENTO		DOMÍNIO DO CONTEÚDO APRESENTADO			
		DIDÁTICA			
		CLAREZA NAS INFORMAÇÕES OFERECIDAS			
		RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			
		PRONTO ATENDIMENTO PELA RECEPÇÃO/ORGANIZAÇÃO DO EVENTO			
5A. COMENTE OS PRINCIPAIS ASSUNTOS ABORDADOS NO EVENTO:					
5B. Que reais oportunidades de negócios você percebeu nesse evento?					
5C. Liste os contatos (anexar cartões) para negócios, com descrição sucinta das oportunidades a serem desenvolvidas pelo RM do CTAI.					

		AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DE T & D (VERSO)	
6. O que poderia ser aproveitado/implantado no SENAI relacionado ao você aprendeu no evento?			
7. O curso/evento gerou oportunidades para educação profissional ou serviços técnicos e tecnológicos? de que tipo?			
8. COMO SERÁ DISSEMINADO?		ONDE?	QUANDO?
ASSINATURA DO PARTICIPANTE		ASSINATURA DO DIRETOR	
VERIFICAÇÃO DE EFICÁCIA (NÃO PREENCHER ESTE CAMPO – SERÁ FEITO POSTERIORMENTE PELO DIRETOR DA UNIDADE)			
MÉDIA/SATISFAÇÃO:			
O TREINAMENTO REALIZADO FOI EFICAZ? () SIM () NÃO			
JUSTIFICATIVA:			
OBSERVAÇÕES:			
DATA: ____/____/____		ASSINATURA DO DIRETOR – CTAI	

ANEXO D – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Relatório: 1º Semestre
2004
Ata de Reunião: 09/08/04

Avaliação dos Resultados dos Treinamentos

Participantes	Empresa/Núcleo
Comitê de Gestão	CTAI/NAA
Comitê de Gestão	CTAI/NAA
Comitê de Gestão	CTAI/NAI
Comitê de Gestão	CTAI/NAA
Comitê de Gestão	CTAI/NAI
Comitê de Gestão	CTAI/NAA
Comitê de Gestão	CTAI/NED
Comitê de Gestão	CTAI/NAI
Comitê de Gestão	CTAI/NINF

A) OBJETIVO:

Realizar a Avaliação dos Resultados de Treinamentos do 1º semestre de 2004.

B) DESENVOLVIMENTO:

O Comitê de Gestão reunido tratou de avaliar os resultados dos treinamentos segundo procedimento 2.4 do Manual de Gestão de Pessoas procurando averiguar se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos do SENAI-CTAI.

No primeiro semestre de 2004, foram realizados 08 treinamentos envolvendo igualmente 08 colaboradores. A análise envolvendo: a) avaliações do aprendizado; b) avaliação de satisfação; c) produtividade alcançada antes e depois do treinamento (quando aplicável), d) resultado da avaliação de desempenho e) clima de trabalho, f) relacionamento interpessoal e g) aplicação dos conhecimentos obtidos estão descritos anexo a esta memória em documento.

C) CONCLUSÃO:

A análise indicou eficácia e melhoria para o exercício do trabalho para 09 treinamentos e considerou o da colaboradora xxxxxxxxxxxx ineficaz pois não é adotado nas práticas do dia-a-dia de sua função, apesar de capacitar e ampliar competências da força de trabalho.

N.º	Treinamento/Capacitação Data	Participantes	Objetivo	Avaliação do Aprendizado	Avaliação da Satisfação	Avaliação dos Resultados do Treinamento
01	CSLL, COFINS, PIS e ISS (Março)	Colaborador	Atualização de conhecimento na gestão dos processos financeiros	Bom	Em geral o colaborador avaliou o treinamento como Bom.	Com as atividades contempladas no curso foi possível melhorar o desempenho do colaborador nas atividades financeiras da unidade
02	Controladoria – Ênfase em Planejamento e Orçamento (Junho)	Colaborador	Adquirir conhecimento na área de planejamento e orçamento para utilização na elaboração do planejamento da Unidade	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	Conforme comentários o curso foi focado na área sol	Os conhecimentos serão aplicados no segundo semestre de 2004, na realização do planejamento estratégico da unidade
03	CCNA 2 (Março)	Colaborador	a) adquirir conhecimentos na área	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	O colaborador avaliou o curso como Bom na maioria dos itens	Os conhecimentos serão aplicados pelo colaborador como docente em treinamentos nesta área
04	Leitura e Interpretação da Norma – NBRISO 9001:2000 (Fevereiro)	Colaborador	Desenvolver e ampliar as competências dos colaboradores; capacitar colaborador para atuar como o responsável pela área de Gestão da Qualidade na Unidade	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	O colaborador avaliou o curso como Bom na maioria dos itens	Utilização dos conhecimentos adquiridos na manutenção do SGQ
05	Implementando o Sistema de Gestão com base no Modelo de Excelência do PNQ (Maio)	Colaborador	Adquirir conhecimentos sobre os Critérios de Excelência do PNQ	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	Os colaboradores apontaram o curso como Ótimo, pois terá aplicação direta nas atividades realizadas	O conhecimento adquirido é bastante utilizado, visto que a Unidade adota o modelo de gestão baseado nos critérios do PNQ

N.º	Treinamento/Capacitação Data	Participantes	Objetivo	Avaliação do Aprendizado	Avaliação da Satisfação	Avaliação dos Resultados do Treinamento
06	Flash (Maio)	Colaboradores	Adquirir conhecimento na área para utilização nas atividades	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	-	Capacitação profissional; o curso será aplicado na adequação de cursos para a linguagem EAD.
07	Departamento Pessoal Modelo (Abril/2004)	Colaborador	Adquirir conhecimento na área de Gestão de Pessoas para atuar na área em conjunto com o Disseminador de RH	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	-	capacitação profissional e ampliar competências da força de trabalho
08	Fundamentals of Java Programming (Fevereiro)	Colaborador	Adquirir conhecimento para aplicação nas atividades de trabalho	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	-	Melhoria no desempenho, ampliar competências da força de trabalho, capacitar profissional tecnicamente para atuar como docente
09	Formação de Auditores Internos da Qualidade ISO9001:2000 (Março)	Colaboradores	Adquirir conhecimentos sobre Auditorias Internas da Qualidade. Atuar como Auditores	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	Muito Bom	O conhecimento adquirido é bastante utilizado, visto que a Unidade possui certificação ISO9001:2000
10	Gestão da Performance Estratégica com Aplicação do BSC (Junho)	Colaboradores	Adquirir conhecimento no Modelo de Gestão do PNQ – SENAI	Não se aplica. Conforme MGP Rev. 03 item 2.2	-	O curso será aplicado nas atividades dos colaboradores (relacionadas ao Sistema de Gestão).

Resumo da Avaliação Semestral dos Resultados de Treinamentos referente ao 1º Semestre de 2004

N.º	Item de Verificação	Status	Observações
a)	<input type="checkbox"/> Avaliações do Aprendizado	OK	Em geral a avaliação do aprendizado tanto formal quanto por contato pessoal foi considerada como OK sem necessidades de ações corretivas.
b)	<input type="checkbox"/> Avaliação da Satisfação	OK	Em geral a avaliação da satisfação foi considerada como OK sem necessidades de ações corretivas.
c)	<input type="checkbox"/> Produtividade alcançada antes e depois do treinamento (quando aplicável)	Ok	Alguns treinamentos foram realizados para ampliar as competências dos colaboradores e oferecer novos treinamentos para o mercado.
d)	<input type="checkbox"/> Resultado da Avaliação de Desempenho	OK	O Desempenho dos treinamentos realizados no 1º Semestre de 2004 foi considerado OK levando em conta todos os aspectos analisados.
e)	<input type="checkbox"/> Clima de Trabalho	OK	Será realizada no segundo semestre de 2004, comparando o dado do ano de 2003 com dados do ano de 2004.
f)	<input type="checkbox"/> Relacionamento Interpessoal	OK	Particularmente neste semestre não houve nenhuma mudança relevante.
g)	<input type="checkbox"/> Aplicação dos Conhecimentos Obtidos	OK	A grande maioria dos treinamentos proporcionou a aplicação dos conhecimentos obtidos nas atividades de trabalho.

Este relatório foi criado conforme o MGP - Manual de Gestão de Pessoas - Revisão 03 de 25/07/03

ANEXO E – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

SENAI/CTAI				
Nome:		DATAS:		
Área de Especialidade	Apoio Administrativo	Auto-Avaliação:		
Equipe Avaliadora:		Consenso:		
Competências Específicas ou Funcionais: aplicam-se para uma determinada área de negócio, função ou grupo de funções.		Avaliação		NT
		Colaborador	Consenso	
1	Administrar serviços terceirizados.			
Observações				
2	Alimentar o sistema de administração escolar (cadastrar alunos, cursos, emitir certificados, frequência, notas, produção aluno/hora) e ASSEMP.			
Observações				
3	Operacionalizar sistemas informatizados utilizados na área de atuação.			
Observações				
4	Atender ao público interno e externo.			
Observações				
5	Controlar a documentação escolar (arquivos, registros, etc).			
Observações				
6	Controlar convênios e contratos.			
Observações				
7	Controlar estoque de material de consumo.			
Observações				
8	Controlar utilização e manutenção de veículos da Unidade.			
Observações				

9	Controlar utilização/locação de salas e equipamentos audiovisuais.			
Observações				
10	Controlar, receber e encaminhar documentos e informações (malote, correspondências, e-mails, etc).			
Observações				
11	Divulgar programação de cursos.			
Observações				
12	Executar/analisar relatórios e informações gerenciais para Direção.			
Observações				
13	Fazer as compras da Unidade (cotação de preços, inspeção e entrega de materiais).			
Observações				
14	Fazer serviços externos.			
Observações				
15	Secretariar a Direção da Unidade (redigir correspondências, gerenciar agendas, organizar reuniões, digitar textos, etc.)			
Observações				
16	Emitir e controlar propostas.			
Observações				
17	Controlar a distribuição de bolsas de estudo.			
Observações				
18	Atender / Manter contato com clientes e fornecedores.			
Observações				
19	Divulgar serviços e produtos da Unidade.			
Observações				

Legenda	X - Não Se Aplica / Competência Não Requerida
	0 - Não Atende
	1 - Atende Parcialmente
	2 - Atende Plenamente
	3 - Supera as Expectativas
	NT - Necessita de Treinamento

Competências Genéricas ou Gerenciais: aplicam-se a toda a empresa, a todas as pessoas, independente do nível hierárquico e área de atuação.		Avaliação		
		Colaborador	Consenso	NT
1	Análise e Solução de Problemas			
Conceito	Antecipar e identificar problemas que possam gerar impacto negativo na área e na organização. Levantar causas, viabilizar soluções diante de situações que fogem da rotina.			
Observações				
2	Compromisso Institucional			
Conceito	Conhecer e agir com coerência de acordo com o Negócio, Missão, Visão, Política da Qualidade e Valores do SENAI sc, não se limitando a sua área de atuação.			
Observações				
3	Relações Pessoais			
Conceito	Interagir com componentes da equipe e entre equipes, desenvolvendo a habilidade de ouvir, identificar as necessidades do outro, compreender e respeitar as diferenças individuais, independente de nível hierárquico. Conhecer o perfil profissional de cada colaborador, capacidade intelectual, potencial de crescimento e disponibilidade a inovações.			
Observações				
4	Orientação para Resultados			
Conceito	Pautar ações ao alcance de resultados financeiros e intelectuais, a partir do conhecimento das metas organizacionais, de acordo com a política de resultados preconizada pelo SENAIsc.			
Observações				
5	Negociação			
Conceito	Capacidade de expor idéias de forma clara e fundamentada, junto a clientes internos e externos. Conversar sobre pontos discordantes. Atuar de forma interativa com os componentes da equipe e entre equipes. Exercitar o diálogo e o consenso, de maneira que o processo de negociação satisfaça ambas as partes.			

Observações				
6	Visão Estratégica			
Conceito	Capacidade de ler e interpretar cenários e tendências, identificar oportunidades de negócio e mercado e implementá-los.			
Observações				
7	Organização			
Conceito	Planejar e executar as atividades diárias estabelecendo prioridades de atendimento, contribuindo para a melhoria constante do fluxo de atividades, dos processos, da comunicação e, mantendo organizado o ambiente de trabalho.			
Observações				
8	Pró-Atividade			
Conceito	Adotar atitudes antecipadas para implementar ações e ter coragem para assumir novos desafios. Agir sem ser mandado.			
Observações				
9	Agilidade			
Conceito	Adaptabilidade para lidar com mudanças rápidas no ambiente e nos processos; facilidade de responder e ou se posicionar diante de um fato.			
Observações				
10	Criatividade			
Conceito	Capacidade de inventividade, de perceber, idealizar e propor soluções e ações que conduzam a inovação. Empregar visões e pensamentos inovadores nas alternativas e propostas de melhorias. Enxergar algo diferente no que é óbvio para a maioria. Estar disponível para o inusitado.			
Observações				
11	Liderança			
Conceito	Estimular, impulsionar e orientar e conduzir pessoas para o alcance de objetivos / metas negociadas pela organização. Assumir a responsabilidade de sua equipe tanto diante do sucesso quanto do fracasso.			
Observações				
12	Conhecimento do Negócio			
Conceito	Domínio de informações, processos e recursos que caracterizam o negócio da organização, desencadeando ações de sustentação à imagem e aos produtos de mercado, não se limitando a sua área de atuação.			
Observações				
13	Tomada de Decisão			

Conceito	Capacidade de, a partir de informações estruturadas, consistentes e fidedignas, avaliar, refletir, esgotar todas as possibilidades, assumir os riscos, as responsabilidades, os benefícios e o ônus, que antecedem à tomada de decisão.
Observações	

LEGENDA	
	0 - Não Atende
	1 - Atende Parcialmente
	2 - Atende Plenamente
	3 - Supera as Expectativas
	NT - Necessita de Treinamento
Momento Feedback	
da equipe:	Data:
para o Avaliado:	
PONTOS FORTES	Talentos e Potenciais detectados no avaliado. São os conhecimentos intelectuais (saber), emocionais (sentir) e espirituais (ser), latentes no indivíduo:
PONTOS FRACOS	Limitações:
Sugestão de AÇÕES de possibilidades de MELHORIAS para as Limitações detectadas:	
Oportunidades de TREINAMENTO / Desenvolvimento:	
Considerações Finais.	
Assinaturas:	
Diretor	Colaborador